

PENGARUH *PERSON-JOB FIT* TERHADAP KINERJA DENGAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI DAN PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI PADA KARYAWAN

Davala Ilhan Setya Viryananta¹, Tjahjani Prawitowati²

¹Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Surabaya, davalailhansetyaviryananta@gmail.com

²Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Surabaya, tjahjani@perbanas.ac.id

Article history

Dikirim tanggal : 04/12/2023
Revisi pertama tanggal : 09/01/2024

Diterima tanggal : 25/03/2024
Tersedia online tanggal : 26/03/2024

ABSTRAK

Kinerja karyawan yang baik akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan yang ditempatinya. Kinerja karyawan merupakan hasil kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan mengacu pada nilai, kualitas atau kuantitas pekerjaan yang disumbangkan oleh seorang karyawan, yaitu produktivitas seorang karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *person-job fit*, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengambilan data menggunakan survey. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner. Penelitian ini dilakukan di karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur dengan menggunakan metode kuantitatif. Penelitian ini melibatkan 127 karyawan dan data dianalisis dengan menggunakan SmartPLS. Peneliti menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan tingkat *person-job fit*, komitmen organisasi, dan perilaku kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat *person-job fit*, semakin baik kinerja karyawan, semakin baik komitmen organisasi, semakin baik kinerja karyawan, semakin baik perilaku kewargaan organisasi, semakin baik juga kinerja karyawan. Sebagai saran dan hasil peneliti adalah perusahaan dapat mengimplementasikan program rencana-rencana pengembang *person-job fit*, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi dengan baik untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Person-Job Fit*, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi, Perilaku Kewargaan Organisasi

ABSTRACT

Good employee performance will have a positive impact on the company it occupies. Employee performance is the result of the quantity and quality achieved by an individual in carrying out his duties in accordance with the responsibilities given. Employee performance refers to the value, quality or quantity of work contributed by an employee, namely the productivity of an employee. The purpose of this study was to determine the effect of person-job fit, organizational commitment, and organizational citizenship behavior on the performance of generation Z employees of companies in East Java. The research method uses quantitative methods. The data collection technique uses a survey. The instrument used is a questionnaire. This research was conducted in generation Z employees of companies in East Java using quantitative methods. This study involved 127 employees and the data were analyzed using SmartPLS. Researchers use Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results showed that the level of person-job fit, organizational commitment, and employee performance behavior had a positive effect on employee performance. The higher the level of person-job fit, the better the employee performance, the better the organizational commitment, the better the employee performance, the better the organizational citizenship behavior, the better the employee performance. As a suggestion and research result, the company can implement person-job fit, organizational commitment, and organizational citizenship behavior developer plans well to improve employee performance.

Key Words: *Person-Job Fit*, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi, Perilaku Kewargaan Organisasi

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) merupakan peran yang sangat penting bahkan tidak bisa terlepas dari sebuah organisasi, baik organisasi di bidang institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga memegang peran penting yang menentukan perkembangan dalam suatu perusahaan. Pada dasarnya, sumber daya manusia ini merupakan manusia atau perorangan yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan. Organisasi sendiri merupakan sebuah wadah atau tempat berkumpulnya orang - orang dengan sebuah tujuan yang sama. Dalam sebuah organisasi sangat memerlukan bagaimana memperoleh kesiapan sumber daya manusia yang kompetitif dan memiliki skill sesuai bidangnya. Bekerja sesuai dengan skill dan kemauan yang dimiliki merupakan sebuah impian semua orang, karena dengan bekerja sesuai skill dan kemauan yang dimiliki akan meningkatkan kinerja kerja dan membuahkan hasil kerja yang maksimal.

Kinerja karyawan yang baik akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan yang ditempatinya. Menurut (Sari et al., 2021) bahwa, kinerja karyawan merupakan hasil kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. (Eksi, Izgi, Senturk, & Anderson, 2022) berpendapat bahwa kinerja karyawan mengacu pada nilai, kualitas atau kuantitas pekerjaan yang disumbangkan oleh seorang karyawan, yaitu produktivitas seorang karyawan. Dengan meningkatnya kinerja karyawan akan menjadi perkembangan dan citra yang baik bagi perusahaan yang ditempatinya. Kinerja karyawan adalah upaya ekstra dari tenaga kerja, yang mempromosikan proses penciptaan nilai di perusahaan dalam hal keberhasilan dan efektivitas organisasi. (Budur & Demir, 2022) berpendapat juga bahwa secara langsung dan signifikan dipengaruhi oleh keterampilan, motivasi, dan tingkat partisipasi karyawan.

Pada tabel di atas menunjukkan jumlah karyawan dari perusahaan di Jawa Timur berdasarkan rentang umur karyawan atau pekerja, serta kinerja mereka dalam skala 1-10. Karyawan dari rentang umur 18-22 tahun menunjukkan kinerja yang sangat baik dengan skor rata-rata 8.5. Mereka menonjol karena energi yang tinggi, kreativitas, dan adaptabilitas yang kuat. Karyawan dalam rentang usia 23-37 tahun juga menunjukkan kinerja yang baik dengan skor rata-rata 7.0 hingga 7.8. Mereka menggabungkan pengalaman dengan semangat dan antusiasme untuk menghadapi tantangan. Keseluruhan, karyawan perusahaan di Jawa Timur menunjukkan kontribusi positif yang berharga bagi pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan.

Tabel 1.

Jumlah Kinerja Karyawan Perusahaan di Jawa Timur Tahun 2022

No.	Rentang Umur	Jumlah Karyawan	Jumlah Kinerja (Skala 1-10)
	0	-	-
	1-14	-	-
	15-24 tahun	1.053	8,5
	25-34 tahun	1.634	7,8
	35-40 tahun	1.706	7,2
	41 tahun +	7.507	7,0
	Total	11.900	

Sumber : BPS (Badan Pusat Statistik) 2022

Studi yang dilakukan oleh Dewi Amalisa di karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Wilayah Malang menunjukkan bahwa kinerja karyawan 44,9 persen menunjukkan tingginya atau sangat terlihat kinerja karyawan di perusahaan tersebut, sedangkan 55,1 persen menunjukkan bahwa kinerja karyawan kurang terlihat dalam kurun waktu 3-5 tahun dalam satu perusahaan (Husna, Sunuharjo, & Djudi, 2017). Adapun data mengenai karyawan yang bekerja di Jawa Timur khususnya pada generasi Z.

Kebutuhan karyawan yang terpenuhi merupakan salah satu perangsang untuk peningkatan kinerja karyawan. Sehingga kinerja karyawan menjadi indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, masalah utama yang ada dalam manajemen sumber daya manusia yang menjadi perhatian perusahaan adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan dianggap penting bagi perusahaan karena keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan itu sendiri. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

Person-Job Fit (PJF) merupakan masalah umum dalam dunia bisnis saat ini. Mayoritas orang berganti pekerjaan karena ketidakcocokan dengan pekerjaan mereka mempengaruhi kinerja mereka. Secara umum, karyawan yang lebih cocok dengan pekerjaannya lebih bahagia, dapat meningkatkan kinerjanya dan mencapai hasil yang baik. Menurut (Lee, Tseng, & Tsai, 2019) berpendapat bahwa seseorang yang cocok dengan pekerjaannya seharusnya memiliki lebih sedikit masalah dan menyesuaikan diri dengan mudah. Keselarasan antara tujuan organisasi dan kompetensi karyawan mempengaruhi kinerja. Saat ini, pekerja berkualifikasi tinggi dituntut untuk mengabdikan di bidang khusus, mereka mendapatkan beberapa keunggulan dibandingkan pesaingnya (Lee et al., 2019). Kinerja telah banyak digambarkan sebagai kontingen, perilaku, multifaset, dan terukur, dan dapat dievaluasi berdasarkan tindakan yang dilakukan oleh karyawan selama periode waktu tertentu. Kinerja dan hasil perilaku karyawan yang terlibat dalam tugas tertentu disebut sebagai kinerja karyawan. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi dan lingkungan. Faktor ini mempengaruhi tingkat kinerja baik secara positif maupun negatif (Lee et al., 2019).

Studi ini mengungkapkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja, kecocokan pekerjaan, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. *Person-Job Fit* saling berhubungan dengan keseimbangan kerja-kehidupan dan orang-pekerjaan sesuai dengan komitmen organisasi, sedangkan mediasi kepuasan kerja berpengaruh untuk kondisi kerja. Usia, jenis kelamin perempuan, pengalaman dengan karyawan saat ini, dan total pengalaman industri berhubungan positif dengan komitmen organisasi (Hasan, Jawaad, & Butt, 2021). Dimensi ini mencakup faktor “internal” seperti kepribadian, nilai, sikap, keterampilan, emosi, dan tujuan, dan faktor “eksternal” seperti persyaratan pekerjaan, perilaku yang diharapkan, budaya organisasi, struktur gaji, dan kesetiaan (Edwards & Billsberry, 2020).

Studi yang dilakukan oleh Steers dan Porter dalam (Na-Nan, Kanthong, Jountrakul, & Smith, 2020) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai hubungan dekat dan tegas para anggota dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi juga mengacu pada perilaku yang selaras dengan nilai-nilai dan budaya integritas, serta kemauan untuk melakukannya mencurahkan upaya fisik dan mental untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan perusahaan. Komitmen organisasi memiliki tiga aspek: keyakinan dan

penerimaan yang kuat terhadap target, kesediaan untuk mencurahkan seluruh upaya; dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan.

Perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif mencerminkan kinerja karyawan untuk mencurahkan upaya fisik dan mental secara maksimal. Mowday dalam (Na-Nan et al., 2020) juga menemukan bahwa komitmen organisasi adalah mediator antara manajemen sumber daya manusia dan prestasi kerja, sedangkan studi meta-analitik oleh Colquitt dalam (Na-Nan et al., 2020) menunjukkan bahwa keadilan prosedur kerja dan penilaian memiliki efek positif pada perilaku kewargaan organisasi melalui komitmen organisasi sebagai mediator. (Budur & Demir, 2022) menemukan bahwa perilaku membantu PKO berkorelasi positif dengan kinerja karyawan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *Person-Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi generasi Z perusahaan di Jawa Timur?
3. Apakah perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur?
4. Apakah *Person-Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur?
5. Apakah *Person-Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Person-Job Fit* terhadap komitmen organisasi karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur.
2. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif komitmen organisasi terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur.
3. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur.
4. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Person-Job Fit* terhadap kinerja karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur.
5. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh positif *Person-Job Fit* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur.

KAJIAN PUSTAKA

Person-Job Fit.

Menurut (Lee et al., 2019) *Person-Job Fit* menjelaskan bahwa kecocokan antara kebutuhan karyawan, preferensi dan penghargaan pekerjaan dan kesamaan antara kemampuan pengetahuan dan keterampilan karyawan dan persyaratan pekerjaan. Menurut (Cable & DeRue, 2002) dalam (Soelton et al., 2020) *Person-Job Fit* adalah suatu

kondisi yang menggambarkan kesesuaian antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan, kebutuhan individu dan apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan kepada karyawan.

Seseorang yang cocok dengan pekerjaannya seharusnya memiliki lebih sedikit masalah dan menyesuaikan diri dengan mudah. Keselarasan antara tujuan organisasi dan kompetensi karyawan mempengaruhi kinerja. Saat ini, pekerja berkualifikasi tinggi dituntut untuk mengabdikan diri di bidang khusus, karyawan mendapatkan beberapa keunggulan dibandingkan pesaingnya (Lee et al., 2019).

Person-job fit diukur dengan menggunakan indikator :

1. *Demand Abilities Fit* adalah kesesuaian tuntutan pekerjaan dengan kemampuan.
2. *Need-Supplies Fit* adalah kesesuaian antara apa yang ditawarkan pekerjaan dan apa yang dicari karyawan dari suatu pekerjaan.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan keterikatan atau ikatan psikologis yang menghubungkan individu dengan organisasi. Konsep komitmen organisasi telah dikaitkan dengan sejumlah variabel dalam konteks organisasi, seperti dukungan organisasi dan perilaku kewargaan. Karyawan yang sangat terlibat diharapkan untuk tetap tinggal, melanjutkan hubungan mereka dan membantu organisasi mencapai tujuannya (Jehanzeb & Mohanty, 2020).

Komitmen organisasi sebagai hubungan dekat dan tegas para anggota dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi juga mengacu pada perilaku yang selaras dengan nilai-nilai dan budaya integritas, serta kemauan untuk melakukannya mencurahkan upaya fisik dan mental untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan perusahaan.

Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan indikator :

1. Komitmen Afektif adalah “kekuatan identifikasi individu dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu”.
2. Komitmen berkelanjutan adalah keterikatan kognitif antara karyawan dan organisasi dengan memperhitungkan biaya keluar berpindah yang lebih besar daripada manfaatnya.
3. Komitmen Normatif adalah rasa kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap bersama organisasi.

Perilaku Kewargaan Organisasi

(Alfi, Haryonor, & Nuryakin, 2021) mengemukakan bahwa perilaku kewargaan organisasi (PKO) merupakan jenis perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna, membantu tugas yang diberikan pemimpin sehingga menjadi lebih ringan. Adapun peneliti yang menyimpulkan bahwa perilaku kewargaan organisasi adalah serangkaian kegiatan sukarela yang tidak ditentukan atau diperlukan dalam deskripsi pekerjaan resmi (Budur & Demir, 2022).

Perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif mencerminkan kinerja karyawan target untuk mencurahkan upaya maksimal fisik dan mental. Mowday dalam

(Na-Nan et al., 2020) juga menemukan bahwa komitmen organisasi adalah yang utama mediator antara manajemen sumber daya manusia dan prestasi kerja, sedangkan studi meta-analitik oleh Colquitt dalam (Na-Nan et al., 2020) menunjukkan bahwa keadilan prosedur kerja dan penilaian memiliki efek positif pada perilaku kewargaan organisasi melalui komitmen organisasi sebagai mediator.

Perilaku kewargaan organisasi diukur dengan menggunakan indikator :

1. *Altruism* (perilaku membantu orang lain) adalah sifat yang lebih mementingkan kepentingan orang lain.
2. *Courtesy* (Kesopanan) adalah perhatian khusus individu dalam membangun hubungan kerja sama yang baik.
3. *Civic virtue* (Kebijakan sipil) adalah partisipasi individu dalam kegiatan organisasi dan peduli terhadap keberadaan organisasi.
4. *Sportsmanship* (perilaku yang sportif) adalah memaksimalkan jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha konstruktif dalam sebuah organisasi.
5. *Conscientiousness* (kehati-hatian) adalah kontribusi lebih yang dilakukan karyawan secara sukarela dimana pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut bukan merupakan kewajiban.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Alfi et al., 2021), sedangkan menurut Dessler dalam (Alfi et al., 2021) bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja yang tinggi dari karyawan yang melebihi standar yang diharapkan oleh organisasi, yang dapat menunjukkan perbandingan yang jelas antara satu karyawan dengan karyawan lainnya selama proses kerja di organisasi tersebut.

Kinerja karyawan dianggap penting bagi perusahaan karena keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan itu sendiri. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan indikator tingkat pencapaian kinerja adalah hasil dari apa yang dikerjakan oleh karyawan yang menggambarkan pencapaian karyawan pada bidangnya.

Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Komitmen Organisasi.

Kesesuaian orang-pekerjaan *PJ fit* didefinisikan sebagai “kecocokan antara individu dan persyaratan pekerjaan tertentu”. *PJ fit* cocok secara khusus mengacu pada sejauh mana kualifikasi, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan seseorang sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Prinsip yang mendasarinya berkaitan untuk *PJ fit* adalah upaya dan pengalaman pribadi karyawan memberikan bentuk pada diri mereka sendiri versi realitas, termasuk kognisi dan emosi, yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan akhirnya komitmen organisasi yang efektif. Organisasi berusaha untuk merekrut dan memilih individu-individu tersebut, dan hasil penelitian telah menunjukkan adanya hubungan antara keduanya *PJ fit* dan komitmen organisasi afektif. Tercapainya suatu tujuan kerja dan perilaku kerja yang sukses membangun keyakinan pada karyawan dan mengembangkan tingkat kepercayaan diri. Keyakinan ini merupakan bagian integral dalam mengoptimalkan tingkat motivasi dan, akibatnya, persepsi *PJ* cocok untuk karyawan dalam (Hasan et al., 2021).

H1: *Person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Batool menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan PKO dalam (Jehanzeb & Mohanty, 2020).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa PKO memiliki korelasi yang kuat dengan sikap kerja, variabel tugas dan perilaku kepemimpinan. Kategori pertama, kepuasan kerja, keadilan yang dirasakan, dan diberikan komitmen organisasi tertentu, karyawan ingin terlibat dalam *civic virtue*.

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Pengaruh Perilaku Kewargaan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian Wijaya dalam (Alfi et al., 2021) menegaskan keterlibatan organisasi baik secara langsung maupun yang dimediasi oleh PKO berpengaruh positif dan penting terhadap kinerja karyawan, dan PKO juga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian Umam dan Setiawan dalam (Alfi et al., 2021) menegaskan bahwa PKO berpengaruh positif dan substansial terhadap kinerja pegawai, namun PKO tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan sebab akibat antara keterlibatan organisasi dengan kinerja pegawai sebagai variabel intervening.

H3: Perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh Bhat dan Rainayee dalam (Alfi et al., 2021) menegaskan bahwa kesesuaian tempat kerja secara langsung terkait dengan peningkatan efisiensi kerja, serta menunjukkan dampak mediasi utama pada kesesuaian kinerja kerja karyawan. Hasil penelitian Icheme dalam (Alfi et al., 2021) menegaskan bahwa proses rekrutmen sangat menentukan POF dan PJF untuk menentukan kinerja pekerja. Selanjutnya, penelitian menegaskan bahwa keempat ukuran PE Fit (PJF, POF, PGF, PSF) berhubungan positif dengan kepuasan kerja. PJF dan POF memiliki hubungan yang lebih kuat dalam mempengaruhi kepuasan kerja yang selanjutnya mempengaruhi kinerja pekerja. Temuan studi oleh Dubbelt dalam (Alfi et al., 2021) mengkonfirmasi bahwa *person-job fit* dapat meningkatkan keterlibatan kerja, kinerja tugas, dan kepuasan karir.

H4: *Person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

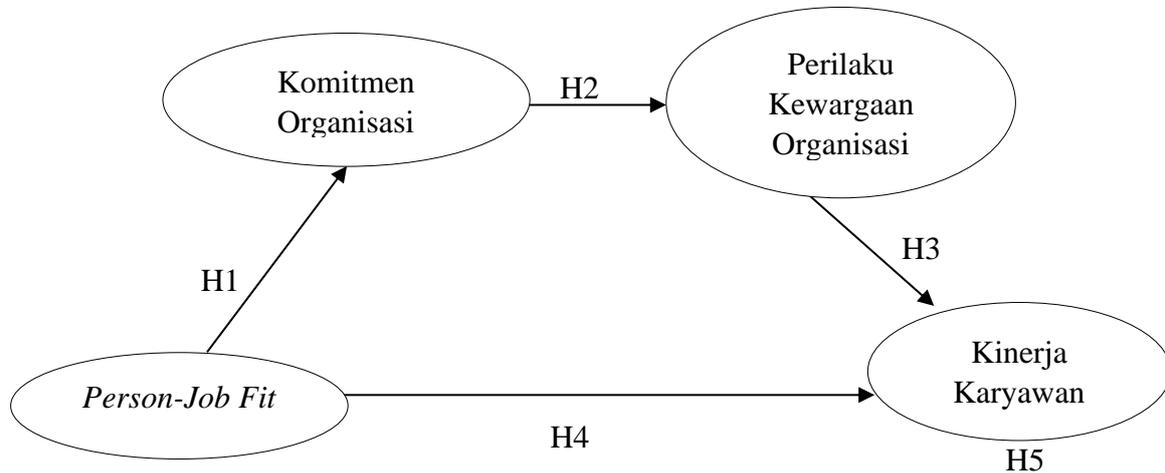
Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Komitmen Organisasi, dan Perilaku Kewargaan Organisasi.

Andela dan van der Doef dalam (Alfi et al., 2021) menegaskan bahwa keempat ukuran PE Fit (PJF, POF, PGF, PSF) berhubungan positif dengan kepuasan kerja. PJF dan POF memiliki hubungan yang lebih kuat untuk mempengaruhi kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja pekerja. Temuan dari studi Dubbelte dalam (Alfi et al., 2021) mengkonfirmasi bahwa *person-job fit* dapat meningkatkan keterlibatan kerja, kinerja tugas, dan kepuasan kerja. Kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif dengan standar prosedur operasional yang telah ditetapkan. Hasil kinerja adalah hasil yang dinyatakan dengan mengukur proses kerja yang telah disepakati bersama dalam suatu periode tertentu.

H5: *Person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi.

Kerangka Pemikiran

Gambar 1.
Kerangka Pemikiran Penelitian



METODE PENELITIAN

Populasi Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Jumlah responden yang telah mengisi kuesioner adalah 134 responden, namun hanya 127 responden yang sesuai dengan kriteria sampel. (Sugiyono, 2019). Peneliti juga melakukan uji sampel kecil dengan 37 responden yang diperuntukan untuk mengukur atau menguji coba instrumen penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan *non random sampling* yaitu *judgment sampling* atau *purposive sampling* yang dimana teknik ini dalam memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu yang disesuaikan dengan tujuan penelitian dan kelebihan teknik ini yaitu cepat, mudah dan tingkat generalisasi yang rendah.

Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil langsung dari objeknya. Menurut (Sugiyono, 2019) data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Penyebaran kuesioner menggunakan teknologi *google form* untuk dibagikan kepada responden yang memenuhi kriteria kelayakan. Kemudian kuesioner dari formulir *google form* diisi.

Dengan ini sampel karyawan yang diambil dalam penelitian ini memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Karyawan generasi Z yang aktif bekerja di Jawa Timur dengan rentang usia 18 sampai 26.
2. Karyawan generasi Z yang bekerja di bidang jasa dan manufaktur di Jawa Timur.

- Karyawan generasi Z yang aktif bekerja di Jawa Timur dengan masa kerja minimal 1 tahun.

Teknik Analisa Data

Analisis statistik deskriptif untuk penelitian ini adalah menggunakan variabel *Person-Job Fit*, komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi dan kinerja karyawan. analisis statistik merupakan teknik yang digunakan untuk menggunakan data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) yang dimana sebuah metode untuk model persamaan struktural untuk menguji secara serentak hubungan antar konstruk laten.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis statistik deskriptif untuk penelitian ini adalah menggunakan variabel *Person-Job Fit*, komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi dan kinerja karyawan. Tabel 2. menampilkan informasi karakteristik responden. Sebesar 50% sampel adalah laki-laki dan 50% adalah perempuan. Selain itu, 19.4% dari sampel pendidikan akhir Diploma, 37.3% dari sampel pendidikan akhir Sarjana, dan 43.3% dari sampel pendidikan akhir SMA dan sederajat.

Tabel 2.
Karakteristik Responden

Faktor Demografi	Kategori	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	48,8%
	Perempuan	51,2%
Pendidikan	SMA dan Sederajat	43.3%
	Diploma	19.4%
	Sarjana	37.3%
	S2	0%

Sumber: Hasil data penelitian diolah 2023

Validitas Konvergen

Hasil uji validitas konvergen yang mengindikasikan kemampuan seperangkat indikator dalam mewakili konsep (variabel) yang diukur dapat dinilai berdasarkan *outer loadings* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil pengujian validitas konvergen ditampilkan pada tabel 1.3.

Berdasarkan tabel 1.3 Variabel *Person-Job Fit* memiliki *loading factor* dengan nilai antara yang terendah 0,427 dan yang tertinggi 0,839; Komitmen Organisasi memiliki *loading factor* dengan nilai antara yang terendah 0,598 dan yang tertinggi 0,796; Perilaku Kewargaan Organisasi memiliki *loading factor* dengan nilai antara yang terendah 0,713 dan yang tertinggi 0,898; Kinerja Karyawan memiliki *loading factor* dengan nilai antara yang terendah 0,820 dan yang tertinggi 0,839. Semua item variabel yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas yang baik.

Tabel 3.
Validitas Konvergen

Variabel	Item	Loading Factor	Pernyataan
<i>Person-Job Fit</i>	PJ1	0.850	Menurut saya, ada kesesuaian antara tuntutan pekerjaan saya

			dengan keterampilan pribadi saya.
	PJ2	0.866	Kemampuan saya sesuai dengan dengan persyaratan pekerjaan saya.
	PJ4	0.724	Kemampuan pribadi saya sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya.
	PJ5	0.735	Pendidikan saya sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya.
	PJ6	0.804	Atribut-atribut yang saya cari dalam suatu pekerjaan dipenuhi oleh pekerjaan saya saat ini.
	PJ7	0.832	Pekerjaan saya saat ini memberikan saya hal-hal yang saya inginkan dari suatu pekerjaan.
Komitmen Organisasi	KOM1	0.771	Saya senang menghabiskan karir saya di organisasi ini.
	KOM2	0.759	Saya senang menceritakan kepada orang lain tentang tempat kerja saya.
	KOM11	0.794	Banyak hal yang akan terganggu jika saya memutuskan untuk keluar dari organisasi ini.
	KOM13	0.777	Bekerja di organisasi ini adalah kebutuhan hidup saya.
	KOM20	0.701	Salah satu alasan utama saya terus bekerja di organisasi ini adalah loyalitas sebagai kewajiban moral.
	KOM22	0.739	Saya merasa ada nilai khusus yang kuat sehingga bisa setia pada organisasi ini.
Perilaku Kewargaan Organisasi	PKO1	0.856	Saya senang membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan apa pun.
	PKO2	0.821	Saya bersedia meluangkan waktu untuk membantu ketika rekan kerja membutuhkan bantuan saya.
	PKO3	0.850	Saya bersedia membantu karyawan baru yang mempunyai kesulitan dalam proses orientasi di Perusahaan.
	PKO4	0.772	Saya menjaga hubungan baik dengan rekan kerja.
	PKO5	0.876	Saya mencoba untuk tidak menimbulkan masalah dengan rekan kerja.

	PKO6	0.834	Saya rutin mengikuti kegiatan yang diadakan oleh perusahaan.
	PKO7	0.769	Saya mengikuti perubahan yang terjadi Perusahaan.
	PKO8	0.871	Saya mengingatkan rekan kerja saya untuk tidak melanggar peraturan perusahaan.
	PKO9	0.714	Saya akan mengadaptasi kebijakan dari Perusahaan.
	PKO10	0.826	Saya akan menerapkan kebijakan dari Perusahaan.
	PKO12	0.749	Saya mematuhi peraturan perusahaan bahkan ketika tidak ada yang melihat.
	PKO13	0.791	Saya melakukan pekerjaan saya penuh dengan kejujuran.
	PKO14	0.898	Saya melakukan pekerjaan saya penuh dengan tanggung jawab.
Kinerja Karyawan	KK1	0.823	Menurut saya, kinerja saya lebih baik daripada rekan kerja saya yang memiliki kualifikasi sama dengan saya.
	KK2	0.834	Saya puas dengan capaian kinerja saya yang baik.
	KK3	0.835	Menurut saya, kinerja saya lebih baik dari karyawan perusahaan lain yang memiliki kualifikasi yang sama dengan saya.

Sumber: Hasil olah data penelitian (2023)

Selain loading factor, validitas konvergen juga dapat diukur melalui nilai Average Variance Extracted (AVE) sebagai berikut:

Tabel 4.
Average Variance Extracted (AVE)

No.	Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
1.	<i>Person-Job Fit</i>	0.646
2.	Komitmen Organisasi (KOM)	0.574
3.	Perilaku kewargaan Organisasi (PKO)	0.671
4.	Kinerja Karyawan (KK)	0.690

Sumber: Hasil olah data penelitian (2023)

Average Variance Extracted (AVE) dengan nilai $> 0,5$ digunakan sebagai penentu validitas konvergen. Berdasarkan Tabel 1.4 Nilai AVE untuk variabel *Person-Job Fit* sebesar $0.646 > 0.5$, nilai AVE untuk variabel Komitmen Organisasi sebesar $0.574 > 0.5$, nilai AVE untuk variabel Perilaku Kewargaan Organisasi sebesar $0.671 > 0.5$, dan nilai AVE untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar $0.690 > 0.5$. Terlihat bahwa nilai AVE semua konstruk laten lebih besar dari 0,5. Artinya, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian adalah valid. Sedangkan untuk akar *Average Variance Extracted (AVE)* dengan nilai > 0.7 digunakan sebagai penentu. Berdasarkan hasil data olahan akar AVE *Person-Job Fit* sebesar $0.760 > 0.7$, Komitmen Organisasi

sebesar $0.726 > 0.7$, Perilaku Kewargaan Organisasi $0.819 > 0.7$, dan untuk Kinerja Karyawan sebesar $0.830 > 0.7$. Artinya, instrumen penelitian yang digunakan valid.

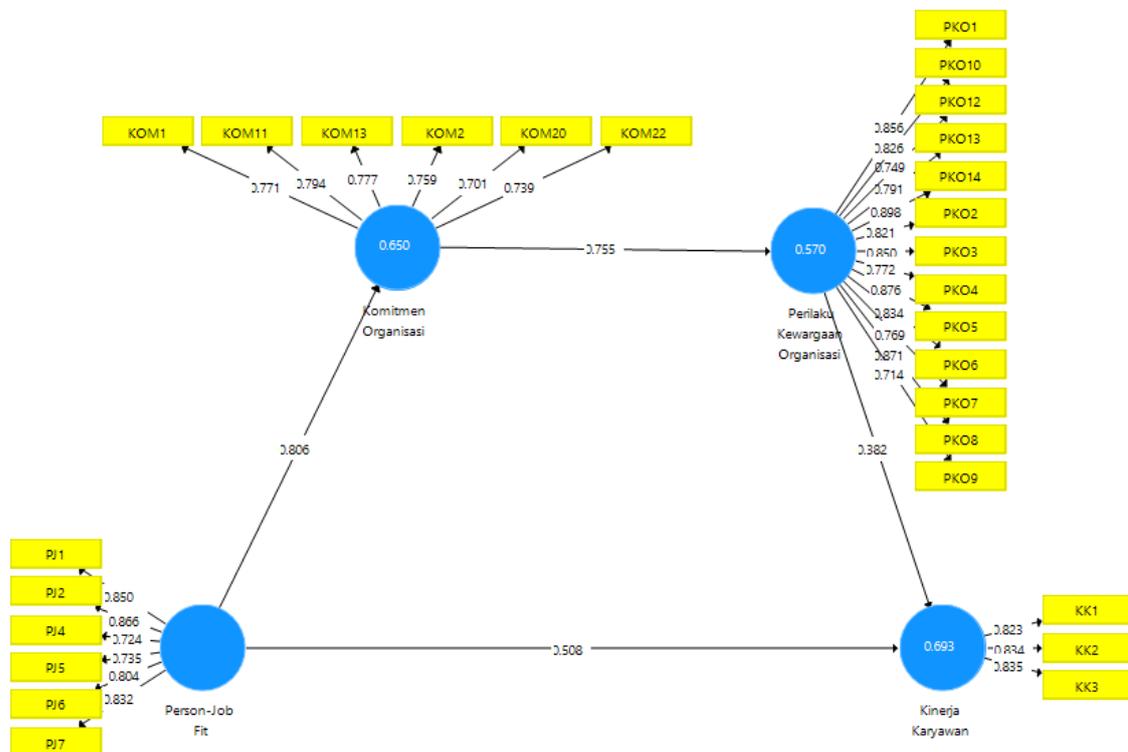
Outer-Model-Measurement

Outer-model-measurement digunakan untuk menentukan validitas dan reliabilitas konstruk *manifest* yang mengukur konstruk laten. Terdapat dua jenis validitas dalam SEM-PLS untuk indikator reflektif, yaitu validitas konvergen (loading factor dan AVE) dan validitas diskriminan.

Berdasarkan Gambar 2. *Inner Outer*, diketahui bahwa semua konstruk *manifest* yang mencerminkan *Person-Job Fit*, Komitmen Organisasi, Perilaku Kewargaan Organisasi, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai loading factor ($> 0,70$), hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian adalah valid.

Gambar 2.

Inner Outer



Sumber: Hasil olah data penelitian (2023)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji *unidimensional* dari model atau konsistensi pernyataan dalam mengukur setiap variabel. Setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *composite reliability* yang baik ($CR > 0,70$) sekaligus memiliki Cronbach's Alpha yang baik ($CA > 0,70$) oleh karena itu variabel penelitian ini telah didukung tingkat reliabilitas yang baik.

Tabel 5.
Uji Reliabel

No.	Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
1.	<i>Person-Job Fit</i>	0.916	0.889	Reliabel
2.	Komitmen Organisasi (KOM)	0.890	0.852	Reliabel
3.	Perilaku kewargaan Organisasi (PKO)	0.964	0.959	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan (KK)	0.870	0.777	Reliabel

Sumber: Hasil olah data penelitian (2023)

Uji Hipotesis

Ada dua hal yang akan dibahas dalam pengujian hipotesis, yaitu estimasi koefisien jalur (original sample O) dan t-statistics yang mengindikasikan signifikan tidaknya pengaruh konstruk endogen terhadap konstruk eksogen.

Tabel 6.
Uji Hipotesis

No.	Variabel	Original Sampel (O)	T Statistics (O STDEV)	Kesimpulan
Path Coefficient				
1.	<i>Person-Job Fit</i> -> Komitmen organisasi	0.808	15.293	Significant
2.	Komitmen Organisasi (KOM) -> Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO)	0.734	10.221	Significant
3.	Perilaku kewargaan Organisasi (PKO) -> Kinerja Karyawan (KK)	0.398	4.296	Significant
4.	<i>Person-Job Fit</i> -> Kinerja Karyawan (KK)	0.481	5.838	Significant
Specific Indirect Effects				
5.	<i>Person-Job Fit</i> -> Kinerja Karyawan (KK) -> Komitmen Organisasi (KOM) -> Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO)	0.236	3.355	Significant

Sumber: Hasil olah data penelitian (2023)

Pada Tabel 6. Menampilkan informasi uji hipotesis, persamaan struktural yang terbentuk pada *Path Coefficient* 1, diketahui bahwa *person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dimana peningkatan setiap satu satuan *person-job fit* akan meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0.808 satuan. Sehingga hipotesis kesatu (H1) yang menyatakan bahwa "*person-job fit* berpengaruh kuat terhadap komitmen organisasi", diterima. Persamaan struktural yang terbentuk pada *Path Coefficient* 2, diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, dimana peningkatan setiap satu satuan komitmen organisasi akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi sebesar 0.734 satuan.

Sehingga hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa "komitmen organisasi berpengaruh kuat terhadap perilaku kewargaan organisasi", diterima. Persamaan struktural yang terbentuk pada *Path Coefficient* 3, diketahui bahwa perilaku kewargaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana peningkatan setiap satu satuan perilaku kewargaan organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.398 satuan. Sehingga hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa "perilaku kewargaan organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan", diterima. Persamaan struktural yang terbentuk pada *Path Coefficient* 4, diketahui bahwa *person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana peningkatan setiap satu satuan *person-job fit* akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.481 satuan. Sehingga hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa "*person-job fit* berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan", diterima.

Terakhir, dari pengaruh *Specific Indirect Effects*, terbukti bahwa komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi merupakan variabel yang dapat memediasi pengaruh *person-job fit* terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis penelitian kelima (H5) yang menyatakan bahwa "*person-job fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi", diterima. Adapun hasil *mean* hipotesis 1 (H1) sebesar 0.813, untuk hipotesis 2 (H2) sebesar 0.737, untuk hipotesis 3 (H3) sebesar 0.395, untuk hipotesis 4 (H4) sebesar 0.484, sedangkan untuk hipotesis 5 (H5) sebesar 0.239.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Beberapa hal yang dapat menjadi kesimpulan pada penelitian ini:

1. *Person-Job Fit* berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur, hal ini dapat dibuktikan dengan nilai menunjukkan hubungan positif antara *Person-Job Fit* terhadap Komitmen Organisasi.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur, hal ini dapat dibuktikan dengan nilai yang menunjukkan hubungan positif antara Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi.
3. Perilaku Kewargaan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur, hal ini dapat dibuktikan dengan nilai yang menunjukkan hubungan positif antara Perilaku Kewargaan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
4. *Person-Job Fit* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur, hal ini dapat dibuktikan dengan nilai yang menunjukkan hubungan positif antara *Person-Job Fit* terhadap Kinerja Karyawan.
5. *Person-Job Fit* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur, hal ini dapat dibuktikan dengan nilai yang menunjukkan hubungan positif antara *Person-Job Fit* terhadap Komitmen Organisasi yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi.

Saran

Saran berdasarkan hasil penelitian ini adalah:

1. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menambahkan variabel mediasi lain yang dapat memediasi penuh yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, peneliti juga bisa mencoba dengan melakukan pendekatan kualitatif melalui teknik seperti wawancara, sehingga informasi yang didapat akan lebih dalam lagi daripada menggunakan kuesioner.
2. Bagi perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur agar dapat meningkatkan kinerja karyawan, ditunjukkan dengan meningkatkan *person-job fit* yang ada dalam organisasi yang terbukti dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk komitmen organisasi perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur sebaiknya menerapkan komunikasi yang jelas berupa menyampaikan tujuan bersama dengan menyampaikan visi, misi, dan tujuan perusahaan secara jelas agar karyawan merasa terlibat dalam meraih tujuan perusahaan. Untuk perilaku kewargaan organisasi perusahaan jasa dan manufaktur di Jawa Timur sebaiknya menerapkan pemberian penghargaan dan pengakuan atas perilaku kewargaan organisasi karyawan, ini dapat mendorong karyawan untuk terus berperilaku secara positif di luar tugas karyawan.

REFERENSI

- Alfi, Haryonor, S., & Nuryakin. (2021). The Effect of Person Job Fit and Person Organization Fit on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediator: Study of Local Government Employees in Tojo Una-Una Regency. *Business Management Dynamics*, 10(12), 17–28. Retrieved from www.bmdynamics.com
- Budur, T., & Demir, A. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance: Mediating Effects of Organizational Citizenship Behaviors. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(4), 899–921. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2022.325482.674598>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Edwards, J. A., & Billsberry, J. (2020). Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 476–493.
- Eksi, I. H., Izgi, B. B., Senturk, M., & Anderson, E. E. (2022). Eurasian Journal of Business and Economics, 10 (November), 222–238. <https://doi.org/10.15604/ejbm.2022.10.04.003>
- Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021). The influence of person–job fit, work–life balance, and work conditions on organizational commitment: Investigating the mediation of job satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12), 1–20.
- Husna, D., Sunuharjo, B., & Djudi, M. (2017). Karyawan (Studi Pada Karyawan PT . PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 42(2), 1–9.
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power

- distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445–468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>
- Lee, C.-H., Tseng, S.-H., & Tsai, F.-S. (2019). Social and Administrative Sciences. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 2(2), 53–61.
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungtrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1–19. <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030064>
- Sari, D. L., Storyna, H., Intan, R., Sinaga, P., Gunawan, F. E., Asrol, M., & Redi, A. A. N. P. (2021). The effect of job stress to employee performance: Case study of manufacturing industry in Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 794(1), 1–11. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/794/1/012085>
- Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., Mugiono, M., Aulia, I. N., & Siregar, R. E. (2020). Reawakening perceived person organization fit and perceived person job fit: Removing obstacles organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(13), 2993–3002. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.026>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Jakarta: Alfabeta.