



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

Helena Stefani Maria, Ahyar Yuniawan<sup>1</sup>  
[steviihelena@gmail.com](mailto:steviihelena@gmail.com)

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*This study is motivated by the performance level of employees at PT Telkom Witel Pekalongan which has not optimal. Based on researc h gaps indicated issues raised by person-organization fit, organizational commitment, and organizational citizenship behaviour to support the process of employee performance. This study aimed to analyze the influence of person-organization fit on organizational commitment, the influence of person-organization fit on organizational citizenship behavior, the influence of person-organization fit on employee performance, the influence of organizational commitment on employee performance, and the influence of organizational citizenship behavior on employee performance. This study uses path analysis model with two intervening variables: organizational commitment and organizational citizenship behavior. The sample which is used in this study were 92 employees. The questionnaires were distributed by simple random sampling method and data were analyzed by using linear regression method.*

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

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

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang sangat berharga. Pada era persaingan global, SDM menjadi satu-satunya kunci sukses yang berkelanjutan bagi sebuah perusahaan. Perusahaan dapat mengalami pertumbuhan berkelanjutan tergantung pada bagaimana kinerja sumber daya manusianya. Selain *person-job fit*, perusahaan juga perlu memperhatikan *person-organization fit* dalam mempekerjakan seseorang. Perusahaan perlu memperhatikan kecocokan seseorang bukan hanya dalam konteks pekerjaan saja, melainkan dengan organisasi secara keseluruhan. Adanya kesamaan-kesamaan dan

---

<sup>1</sup> Corresponding author

kecocokan antara karyawan dengan organisasi dapat menghasilkan kinerja yang lebih efektif.

Berikut adalah hasil penelitian tentang pengaruh *person-organization fit* terhadap variabel kinerja karyawan:

Tabel 1

<i>RESEARCH GAPS</i>			
PENELITI	HASIL	PENELITI	HASIL
Guntur Mahardika (2006), dan Sekiguchi (2004)	P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Winfred <i>et al.</i> (2006)	P-O Fit berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
Petri (2013), Westerman, & Cyr.(2004), Seyed <i>et al.</i> (2014) dan Winfred <i>et al.</i> (2006).	P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional	Arbour (2008)	P-O Fit berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasional
Lamm <i>et al.</i> , (2010), Jawad <i>et al.</i> , (2013), Meily Margaretha dan Yanuar Aditia Prasetyo, (2012)	P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB	Vondey (2010)	P-O Fit berpengaruh positif tidak signifikan terhadap OCB
Guntur Mahardika, (2006), Windy Aprilia Murty & Gunasti Hudiwinarsi, 2012, Hengky Purbo Prasetyo, (2010).	Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Wann-Yuh (2011)	Komitmen organisasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

Dapat dilihat pada tabel *research gaps* bahwa terdapat hasil penelitian yang tidak konsisten tentang pengaruh *person-organization fit* terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Winfred *et al.* (2006) menyarankan untuk menambahkan *outcomes* individu (sikap kerja) sebagai variabel yang memediasi hubungan P-O Fit dengan kinerja karyawan. Seorang karyawan biasanya memiliki kinerja yang baik karena memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Karyawan akan menyumbangkan segenap usahanya untuk membuat perusahaan berhasil mencapai sasarannya. Selain komitmen karyawan, perilaku karyawan dalam organisasi juga diindikasikan penting dalam menentukan bagaimana kinerja karyawan tersebut. Seorang karyawan yang memiliki perilaku kewargaan yang tinggi akan mau melakukan peran ekstra dalam organisasi, dimana hal ini pada akhirnya sangat membantu organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti menetapkan PT Telkom Witel Pekalongan sebagai objek penelitian. Ditetapkannya PT Telkom sebagai objek penelitian dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan oleh Telkom adalah jasa layanan telekomunikasi. SDM berkaitan langsung dengan layanan, sehingga untuk dapat mempertahankan keberadaan dan mengembangkan pelayanannya, PT Telkom Witel Pekalongan harus terus meningkatkan kinerja karyawannya dengan begitu kualitas produk dan jasanya tetap terjamin. Namun demikian, adapun bukti tentang peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan ini belum terlihat. Hal ini dapat diketahui dari tingkat kinerja Telkom Witel Pekalongan yang cenderung menurun. Tabel 1.1 berikut ini menggambarkan tingkat kinerja yang terjadi pada PT Telkom Witel Pekalongan selama tahun 2013 dan 2014.

**Tabel 2**  
**Kinerja PT Telkom Witel Pekalongan 2013-2014**

No	Indikator	2013		2014	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	<i>Financial Perspective</i>	35%	35,4%	60%	59,1%
2	<i>Customer Perspective</i>	20%	13,7%	15%	11,8%
3	<i>Internal Business Process</i>	35%	38,5%	15%	13,9%
4	<i>Learning &amp; Growth</i>	10%	10,4%	10%	8,9%
	<b>Total (%)</b>	<b>100%</b>	<b>98%</b>	<b>100%</b>	<b>93,7%</b>

Sumber: HRD PT Telkom Witel Pekalongan.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa total nilai kinerja user (Unit Witel Pekalongan) selama tahun 2013-2014 mengalami penurunan, dan terlihat kedua nilai tersebut masih dibawah 100% yang berarti target yang telah ditetapkan secara keseluruhan belum tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal sehingga perlu adanya peningkatan kinerja karyawan (tabel 1). Berdasarkan *research gaps* pada tabel 1, ditemukan adanya hasil yang tidak konsisten mengenai variabel prediktor yang kuat terhadap kinerja karyawan. Dengan mempertimbangkan saran dari Winfred *et al* (2006) untuk menambahkan variabel sikap dan perilaku individu sebagai variabel yang memediasi hubungan P-O Fit dengan kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini menggunakan komitmen organisasional dan OCB sebagai variabel perantara untuk menguji pengaruh tidak langsung P-O Fit terhadap kinerja karyawan dengan menetapkan PT Telkom Witel Pekalongan sebagai objek penelitian.

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

#### **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

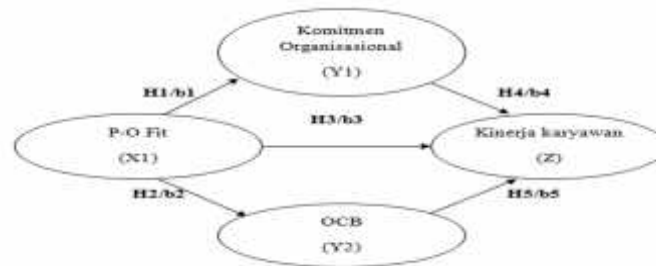
Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Seyed *et al* (2014) menyatakan bahwa P-O fit berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Westerman dan Cyr (2004) menyatakan bahwa kongruensi nilai secara langsung dan positif berpengaruh pada komitmen organisasi. Penelitian-penelitian terdahulu yang diantaranya dilakukan oleh Lamm *et al* (2010) menyatakan bahwa P-O Fit berpengaruh positif terhadap OCB. Muhammad Jawad *et al* (2013) juga menyatakan bahwa P-O Fit berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB. Guntur Mahardika (2006) telah menguji hubungan kesesuaian individu dan organisasi dengan kinerja, hasil yang diperoleh menyatakan bahwa P-O Fit berhubungan positif dan kuat terhadap kinerja karyawan. Tingginya tingkat kesesuaian antara karyawan dengan organisasi berpengaruh pada tingginya kinerja mereka. Hal yang sama juga dikemukakan oleh (Sekiguchi, 2004).

Guntur Mahardika (2006), mengindikasikan dari uji hipotesis penelitiannya terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Hengky Purbo Prasetyo (2010) dan Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012) juga menyatakan hal yang sama. (Tehran *et al.*, 2013) menyebutkan bahwa dimensi-dimensi OCB yaitu *altruism, conscience, generosity, civil behaviors* dan *polite and*

considerate berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hayatun Nufus (2011) menyebutkan bahwa OCB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran teoritis :

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: H1: Petril, 2013; Winfred *et al.*, 2006; Westerman & Cyr., 2004; Seyed *et al.*, 2014  
 H2: Lamm *et al.*, 2010; Jawad *et al.*, 2013; Meily Margaretha dan Yanuar Aditia Prasetio, 2012  
 H3: Guntur Mahardika, 2006; Winfred *et al.*, 2006  
 H4: Guntur Mahardika, 2006; Windy Aprilia Murty & Gunasti Hudiwinarsih, 2012; Hengky Purbo Prasetyo, 2010  
 H5: Khazaei *et al.*, 2011; Hayatun Nufus, 2011; Tehran *et al.*, 2013

Hipotesis: H1: P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.  
 H2: P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.  
 H3: P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  
 H4: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  
 H5: OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**METODE PENELITIAN**

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel, yaitu variabel dependen, variabel intervening dan variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Z), variabel intervening dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional (Y1) dan OCB (Y2), sedangkan variabel independen dalam penelitian ini adalah P-O Fit (X1).

**Tabel 3**  
**Indikator Variabel**

Variabel	Indikator	Sumber
P-O Fit	kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, kesesuaian kepribadian	Kristof (1996)
Komitmen Organisasional	Rasa memiliki terhadap organisasi, perasaan emosional terhadap organisasi, besarnya arti organisasi, mau menghabiskan waktu karir dengan organisasi, rasa bangga terhadap organisasi, perasaan terhadap masalah yang dialami organisasi	Fuad Mas'ud (2014)

Variabel	Indikator	Sumber
Organizational Citizenship Behaviour	Siap menolong orang lain, meluangkan waktu untuk menolong orang lain, mengikuti peraturan dan prosedur dengan sungguh-sungguh, menyerahkan tugas lebih awal, memberi informasi dengan cepat, bersedia melakukan hal-hal untuk meningkatkan nama baik perusahaan, menyampaikan keyakinan tentang yang terbaik bagi perusahaan, sering mengeluh tentang hal sepele, fokus pada kesalahan.	Fuad Mas'ud (2014)
Kinerja Karyawan	Kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi, kemampuan karyawan, ketepatan waktu, pengetahuan karyawan, kreativitas, melaksanakan tugas sesuai prosedur	Fuad Mas'ud (2014)

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Telkom Witel Pekalongan. Adapun jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 120 orang karyawan. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 92 responden dengan teknik *simple random sampling* sehingga seluruh karyawan memiliki kesempatan yang sama.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah 3 analisis regresi linier, analisis deskriptif, analisis kuantitatif, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolonieritas, uji linieritas), uji hipotesis (uji T dan uji F), koefisien determinasi dan koefisien determinasi total serta uji sobel untuk menguji pengaruh faktor mediasi.

Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini adalah skala Likert. Dalam penelitian ini peneliti akan memberikan 7 alternatif jawaban yaitu sangat setuju sekali (SSS), sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N), tidak setuju (TS), sangat tidak setuju (STS), dan sangat tidak setuju sekali (STSS). Sedangkan jenis data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah data yang bersifat Interval. Penyajian ketentuan penelitian dapat dilihat seperti berikut:

**Sangat tidak setuju sekali**

1   2   3   4   5   6   7

**Sangat setuju sekali**

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Uji Validitas Data

uji validitas pada penelitian ini menggunakan analisis faktor. Berdasarkan hasil output SPSS terlihat bahwa nilai KMO  $0,903 > 0,05$  dan juga Bartlett's Test of Sphericity sig pada  $0,000$  sehingga sudah memenuhi syarat untuk dilakukan analisis faktor. Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini memiliki validitas yang baik, dimana setiap indikator variabel memiliki nilai *loading factor* diatas  $0,50$ . Selain itu tidak ada indikator dari variabel yang memiliki nilai *loading factor* diatas  $0,50$  pada variabel lain. Indikator dengan nilai *loading factor* tertinggi sebesar  $0,811$  adalah kualitas kerja dan indikator dengan nilai *loading factor* terendah sebesar  $0,540$  adalah melaksanakan tugas sesuai prosedur.

### 2. Uji Reliabilitas Data

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki koefisien Alpha diatas  $0,70$  sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dari tiap variabel adalah reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa item-item pada masing-masing variabel tersebut

layak digunakan sebagai alat ukur. Variabel dengan koefisien alpha tertinggi sebesar 0,952 adalah kinerja karyawan dan variabel dengan koefisien alpha terendah sebesar 0,883 adalah *person-organization fit*.

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikolinieritas

**Tabel 4**  
**Pengujian Multikolinieritas**

variabel	Model 1		Model 2		Model 3	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
P-O Fit	-	-	-	-	0,468	2,137
Komitmen Organisasional	-	-	-	-	0,364	2,748
OCB	-	-	-	-	0,355	2,815

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan hasil di atas, ditunjukkan bahwa nilai VIF tiap variabel  $< 10$ . Hal ini menunjukkan bahwa dalam model regresi tidak terdapat multikolinieritas.

#### b. Uji Normalitas

**Tabel 5**

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
p-o fit	,088	92	,076	,969	92	,028
KO	,085	92	,095	,981	92	,202
Ocb	,075	92	,200 <sup>*</sup>	,981	92	,213
Kk	,089	92	,072	,974	92	,058

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Analisis Shapiro Wilk digunakan apabila jumlah sampel kurang dari 50. Karena jumlah sampel pada penelitian ini lebih dari 50, maka analisis yang digunakan adalah kolmogorov-smirnov dimana sebuah variabel dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas apabila menunjukkan nilai signifikansi  $> 0,05$ . Dari hasil analisis K-S diatas, dapat terlihat bahwa variabel P-O Fit memiliki nilai signifikansi 0,076. Variabel komitmen organisasional memiliki nilai signifikansi 0,095. Variabel OCB memiliki nilai signifikansi sebesar 0,200. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai signifikansi 0,072. Dari keempat variabel tersebut dapat diketahui bahwa semua nilai signifikansi lebih dari 0,05 sehingga dapat dikatakan data terdistribusi normal.

**c. Uji Linieritas**

**Tabel 6**  
**Pengujian Linieritas**

Hubungan	F	Sig	Keterangan
X1→Y1	78,765	0.000	Linier
X1→Y2	81,542	0.000	Linier
X1→Z	94,571	0.000	Linier
Y1→Z	164,308	0.000	Linier
Y2→Z	208,931	0.000	Linier

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan antar variabel yang dihipotesiskan merupakan hubungan linier. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05.

**3. Analisis Regresi Linier**

**Tabel 7**  
**Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linier**

	Model 1			Model 2			Model 3		
	Koef. Standar (beta)	T	Sig	Koef. Standar (beta)	T	Sig	Koef. Standar (beta)	T	sig
PO-Fit	0,682	8,835	0,000	0,691	9,062	0,000	0,239	2,986	0,004
Komitmen Organisasional							0,360	2,966	0,000
OCB							0,349	3,791	0,000
F	78,053			82,113			81,542		
Sig F	0,000			0,000			0,000		
R <sup>2</sup>	0,464			0,477			0,735		

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat dibuat persamaan regresi linear yang mencerminkan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Y1 &= 0,682 X1 \\
 Y2 &= 0,691 X1 \\
 Z &= 0,239 X1 + 0,360 Y1 + 0,349 Y2
 \end{aligned}$$

Penjelasan dari model regresi tersebut adalah :

1. P-O Fit berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional
2. P-O Fit berpengaruh positif terhadap OCB
3. P-O Fit berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5. OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**4. Uji Hipotesis**

### a. Uji Signifikansi (Uji F)

Dari tabel 10 untuk model 3 diperoleh nilai F sebesar 81,582 dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari pada 0,05 yaitu 0,000. Hal ini berarti bahwa model regresi ke 3 yaitu variabel P-O Fit, komitmen organisasional, dan OCB sebagai variabel bebas secara serentak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

### b. Uji Statistik T

Berdasarkan tabel 10, hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 8,835 dengan signifikansi 0,000 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil daripada 0,05 yang memberikan makna bahwa *Person-Organization Fit* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t hitung sebesar 9,062 dengan signifikansi 0,000 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil daripada 0,05 yang memberikan makna bahwa *Person-Organization Fit* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,986 dengan signifikansi 0,004 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil daripada 0,05 yang memberikan makna bahwa *Person-Organization Fit* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan angka t hitung sebesar 2,966 dengan signifikansi 0,000 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil daripada 0,05 yang memberikan makna bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan angka t hitung sebesar 3,791 dengan signifikansi 0,000 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil daripada 0,05 yang memberikan makna bahwa OCB memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 5. Uji koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (variabel bebas) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.15 ditunjukkan nilai  $R^2$  pada model 1 diperoleh sebesar 0,464 yang artinya 46,4% variasi dari komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel *person-organization fit* (P-O Fit), sedangkan sisanya sebesar 53,6% dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

Nilai  $R^2$  pada model 2 diperoleh sebesar 0,477 yang artinya 47,7% variasi dari *organizational citizenship behaviour* (OCB) dijelaskan oleh variabel *person-organization fit* (P-O Fit), sedangkan sisanya sebesar 52,3% variasi dari OCB dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

Nilai  $R^2$  pada model 3 sebesar 0,735 yang artinya 73,5% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel P-O Fit, komitmen organisasional, dan OCB. Untuk sisanya yaitu sebesar 26,5% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

$$R1 = 0,464$$

$$R2 = 0,477$$

$$R3 = 0,735$$

## 6. Uji Sobel



**Tabel 8**

**Uji Mediasi Komitmen Organisasional pada P-O Fit terhadap Kinerja Karyawan**

$b_1$	1,310					
$b_2$	0,447					
$se_1$	0,148					
$se_2$	0,113					
Var Indep	$b_1 \cdot b_2$	$b_1^2 \cdot se_2^2$	$b_2^2 \cdot se_1^2$	$se_1^2 \cdot se_2^2$	T	Keterangan
Z	0,34289	0,02191	0,00438	0,00028	2,10	Ada efek mediasi pada 5%

Oleh karena nilai t hitung = 2,10 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa ada efek mediasi dari komitmen organisasi pada P-O Fit terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 9**

**Uji Mediasi OCB pada P-O Fit terhadap Kinerja Karyawan**

$b_1$	1,863					
$b_2$	0,308					
$se_1$	0,206					
$se_2$	0,081					
Var Indep	$b_1 \cdot b_2$	$b_1^2 \cdot se_2^2$	$b_2^2 \cdot se_1^2$	$se_1^2 \cdot se_2^2$	T	Keterangan
Z	0,57380	0,02277	0,00403	0,00003	3,50	Ada efek mediasi pada 5%

Oleh karena nilai t hitung = 3,50 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa P-O Fit memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB.

Berdasarkan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada tabel 4.15, maka nilai error pada masing-masing variabel dependen (komitmen organisasional, OCB dan kinerja karyawan) adalah sebagai berikut:

$$P_{e1} = \sqrt{1 - 0,464} = 0,732$$

$$P_{e3} = \sqrt{1 - 0,735} = 0,515$$

$$P_{e2} = \sqrt{1 - 0,477} = 0,723$$

Dari perhitungan pengaruh error, selanjutnya dihitung nilai koefisien determinasi total sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2_m &= 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 P_{e3}^2 \\
 &= 1 - (0,732)^2 (0,723)^2 (0,515)^2 \\
 &= 1 - (0,5358)(0,5227)(0,2652) \\
 &= 1 - 0,0743 \\
 &= 0,9257
 \end{aligned}$$

## PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan di PT Telkom Witel Pekalongan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh P-O Fit terhadap komitmen organisasional dan OCB karyawan PT Telkom Witel Pekalongan, serta pengaruh P-O Fit, komitmen organisasional, dan OCB terhadap kinerja karyawan PT Telkom Witel Pekalongan. Berikut adalah hasil pembahasan dari penelitian ini:

### **Pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O Fit) terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa P-O Fit memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional dengan koefisien (b1) sebesar 0,682. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 8,835 dengan signifikansi 0,000 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil daripada 0,05 yang memberikan makna bahwa *Person-Organization Fit* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga tingkat *Person-Organization Fit* (P-O Fit) yang besar akan meningkatkan komitmen organisasional. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Seyed *et al* (2014) yang menyatakan bahwa P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima.

Berdasarkan analisis indeks yang telah dilakukan, terlihat bahwa rata-rata angka indeks jawaban responden terhadap variabel P-O Fit yaitu 5,54 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan PT Telkom Witel Pekalongan telah memiliki tingkat kecocokan yang besar terhadap organisasi. Indikator yang paling berpengaruh terhadap komitmen karyawan adalah kesesuaian tujuan, karena merupakan indikator dengan nilai indeks tertinggi yaitu sebesar 5,63. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan memiliki tujuan yang sama dengan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka dapat disimpulkan karyawan memiliki tujuan yang sama dengan PT Telkom Witel Pekalongan yaitu ingin membesarkan organisasi dan menyejahterakan karyawan. Karyawan merasa bahwa hidup mereka sebagai anggota organisasi akan sejahtera apabila PT Telkom Witel Pekalongan dapat berhasil dan sukses hingga menjadi organisasi yang besar. Hal tersebut menjadikan karyawan mau menunjukkan keterlibatan serta keberpihakan yang besar pada organisasi agar tujuan tersebut dapat tercapai.

### **Pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa P-O Fit memiliki pengaruh yang positif terhadap OCB dengan koefisien (b2) sebesar 0,691. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t hitung sebesar 9,062 dengan signifikansi 0,000 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil daripada 0,05 yang memberikan makna bahwa *Person-Organization Fit* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, sehingga besarnya tingkat *Person-Organization Fit* (P-O Fit) akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour*. Hal ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lamm *et al* (2010) yang menyatakan bahwa P-O Fit berpengaruh positif terhadap OCB dan juga Muhammad Jawad *et al* (2013) yang menyatakan bahwa P-O Fit berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima.

Berdasarkan analisis indeks yang telah dilakukan, terlihat bahwa rata-rata angka indeks jawaban responden terhadap variabel P-O Fit yaitu 5,54 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan PT Telkom Witel Pekalongan telah memiliki tingkat kecocokan yang besar terhadap organisasi. Indikator P-O Fit yang paling berpengaruh terhadap OCB adalah kesesuaian tujuan, karena kesesuaian tujuan memiliki nilai indeks tertinggi yaitu 5,63. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum



karyawan memiliki tujuan sama dengan tujuan yang ditetapkan PT Telkom Witel Pekalongan. Kesamaan tujuan antara karyawan dengan organisasi juga berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan di dalam organisasi. Berdasarkan jawaban atas pertanyaan terbuka, dapat disimpulkan bahwa tujuan PT Telkom Witel Pekalongan yaitu ingin menjadi organisasi yang besar dan menyejahterakan karyawan sangat diterima baik oleh karyawan. Dengan ingin menyejahterakan karyawan, organisasi berarti memberikan kesempatan pada karyawan untuk mencapai tujuan pribadi mereka. Hal tersebut mendorong karyawan untuk mau melakukan peran ekstra demi membantu organisasi agar organisasi dapat lebih efektif dalam mencapai tujuannya.

### **Pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa P-O Fit memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien ( $b_3$ ) sebesar 0,239 dan hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t$  hitung sebesar 2,986 dengan signifikansi 0,004 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil daripada 0,05 yang memberikan makna bahwa *Person-Organization Fit* memiliki pengaruh kecil yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga besarnya tingkat *Person-Organization Fit* (P-O Fit) yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Guntur Mahardika (2006) yang menyatakan hal yang sama bahwa P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima.

Indikator P-O Fit yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kesesuaian tujuan, karena kesesuaian tujuan memiliki nilai indeks tertinggi yaitu 5,63. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum karyawan memiliki tujuan sama dengan tujuan yang ditetapkan PT Telkom Witel Pekalongan. Berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan terbuka, dapat disimpulkan bahwa Tujuan PT Telkom Witel Pekalongan sesuai dengan tujuan pekerjaan karyawan dan dapat memberi kesempatan pada karyawan untuk mencapai tujuan pribadinya. Hal ini mendorong karyawan untuk mau melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan optimal agar tujuan mereka dapat tercapai.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien ( $b_3$ ) sebesar 0,360 dan pengujian hipotesis menunjukkan angka  $t$  hitung sebesar 2,966 dengan signifikansi 0,000 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil daripada 0,05 yang memberikan makna bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012) dan Hengky Purbo Prasetyo (2010) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis 4 diterima.

Berdasarkan analisis indeks yang telah dilakukan, terlihat bahwa rata-rata angka indeks jawaban responden terhadap variabel komitmen organisasional yaitu 5,54 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan PT Telkom Witel Pekalongan telah memiliki tingkat komitmen yang besar terhadap organisasi. Indikator komitmen organisasional yang paling berpengaruh pada kinerja karyawan adalah mengenai membanggakan organisasi pada orang di luar organisasi, karena merupakan indikator dengan nilai indeks tertinggi yaitu 5,72. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki keberpihakan yang besar pada PT Telkom Witel Pekalongan. Dengan adanya keberpihakan yang besar terhadap organisasi, seorang karyawan dapat

bekerja lebih optimal. Berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan terbuka, diketahui bahwa karyawan memiliki keinginan bahwa PT Telkom harus selalu maju dan menang dalam bersaing. Hal ini mendorong karyawan untuk mewujudkan keberpihakannya dengan bekerja secara sungguh-sungguh untuk menghasilkan kinerja yang optimal dan pada akhirnya dapat memajukan organisasi.

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa OCB memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien ( $b_4$ ) sebesar 0,349 dan hasil pengujian hipotesis menunjukkan angka  $t$  hitung sebesar 3,791 dengan signifikansi 0,000 dimana nilai signifikansi tersebut lebih kecil daripada 0,05 yang memberikan makna bahwa OCB memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga tingkat OCB yang lebih besar dalam organisasi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hayatun Nufus (2011) dan khazaei *et al* (2011) yang menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis 5 diterima.

Indikator OCB yang paling berpengaruh pada kinerja karyawan adalah mengenai kesediaan karyawan membantu meningkatkan nama baik perusahaan yang merupakan indikator dari dimensi *civic virtue*, karena merupakan indikator dengan nilai indeks tertinggi yaitu sebesar 5,77. Hasil nilai indeks tersebut juga menerangkan bahwa secara umum karyawan mau melakukan hal-hal terkait dengan pekerjaan yang dapat meningkatkan nama baik PT Telkom Witel Pekalongan. Berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan terbuka, dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa karyawan memberikan pelayanan terbaik dengan menjaga sikap dan perilaku saat bekerja sesuai standar perilaku yang ditetapkan perusahaan agar perusahaan mendapat citra yang baik dari pelanggan.

### **Pengaruh Faktor Mediasi**

Penelitian terdahulu yang telah dikaji sebelumnya tidak menggunakan variabel intervening dalam menguji pengaruh P-O Fit terhadap kinerja karyawan. Dengan mempertimbangkan saran-saran dari penelitian terdahulu untuk menambahkan variabel intervening dalam menguji pengaruh P-O Fit terhadap kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini peneliti mencoba menambahkan variabel komitmen organisasional dan OCB sebagai variabel yang memediasi hubungan P-O Fit dengan kinerja karyawan.

Setelah dilakukan uji determinasi total, ditemukan bahwa 92,57% data dapat dijelaskan oleh model sedangkan sisanya dijelaskan oleh error dan faktor lainnya. Pada penelitian ini, terdapat 2 variabel yang memediasi P-O Fit dengan kinerja karyawan, yaitu komitmen organisasional dan OCB. Pada dasarnya, kedua variabel tersebut terbukti signifikan dalam memediasi pengaruh P-O Fit dengan kinerja karyawan. Namun demikian, variabel komitmen memiliki pengaruh yang lebih kuat dalam memediasi hubungan P-O Fit dengan kinerja karyawan.

Perhitungan *total effect* dilihat dari pengaruh tidak langsung variabel P-O Fit terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional yaitu sebesar 0,485 dengan efek langsung P-O Fit terhadap kinerja sebesar 0,239 dan efek tidak langsung sebesar  $(0,682 \times 0,360) = 0,246$ , hal ini membuktikan bahwa pengaruh P-O Fit terhadap kinerja karyawan lebih kuat dimediasi oleh komitmen organisasional. Ini muncul sebagai akibat dari adanya kesamaan tujuan antara karyawan dengan organisasi. Hal ini lalu berdampak pada peningkatan komitmen karyawan yang ditunjukkan dengan keberpihakan karyawan pada organisasi, sehingga pada akhirnya memberi dampak pada peningkatan kinerja



karyawan. Dengan demikian komitmen organisasional berfungsi sebagai variabel mediasi untuk variabel P-O Fit terhadap variabel kinerja karyawan (*indirect effect*).

Berdasarkan perhitungan *total effect* dilihat dari pengaruh tidak langsung variabel P-O Fit terhadap kinerja karyawan melalui OCB yaitu sebesar 0,480 dengan efek langsung P-O Fit terhadap kinerja sebesar 0,239 dan efek tidak langsung sebesar  $(0,691 \times 0,349) = 0,241$ , hal ini membuktikan bahwa pengaruh P-O Fit terhadap kinerja karyawan lebih kuat apabila dimediasi oleh OCB. Ini muncul karena tujuan organisasi memberi kesempatan karyawan untuk mencapai tujuan pribadinya. Hal ini lalu berdampak pada kemauan karyawan untuk terlibat lebih besar demi mencapai tujuan dengan melakukan peran ekstra, sehingga pada akhirnya memberi dampak pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian OCB berfungsi sebagai variabel mediasi untuk variabel P-O Fit terhadap variabel kinerja karyawan (*indirect effect*).

## KESIMPULAN

Dari hasil analisis data dan interpretasi hasil yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka kelima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa P-O Fit berpengaruh pada komitmen karyawan terhadap organisasi. Pada PT Telkom Witel Pekalongan, tingginya kecocokan karyawan dengan organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Faktor yang paling berpengaruh dalam P-O Fit adalah adanya kesesuaian tujuan antara karyawan dengan organisasi. P-O Fit berpengaruh pada OCB. Tingginya kecocokan karyawan dengan organisasi akan meningkatkan perilaku kewargaan organisasional (OCB) di PT Telkom Witel Pekalongan. Faktor yang paling berpengaruh dalam P-O Fit adalah kesesuaian tujuan antara karyawan dengan organisasi. P-O Fit berpengaruh pada kinerja karyawan. Tingginya kecocokan karyawan dengan organisasi meningkatkan kinerja karyawan PT Telkom Witel Pekalongan. Faktor yang paling berpengaruh dalam P-O Fit adalah kesesuaian tujuan antara karyawan dengan organisasi. Komitmen organisasional berpengaruh pada kinerja karyawan. Tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan PT Telkom Witel Pekalongan. Karyawan membanggakan organisasi kepada orang-orang diluar organisasi adalah faktor yang paling berpengaruh dalam komitmen organisasi. OCB berpengaruh pada kinerja karyawan. Tingginya tingkat OCB yang ditunjukkan karyawan dalam organisasi berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan pada PT Telkom Witel Pekalongan. Mau melakukan hal-hal-hal yang dapat membantu meningkatkan nama baik perusahaan merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam OCB. Komitmen organisasional dan OCB berfungsi sebagai variabel mediasi pada pengaruh P-O Fit terhadap kinerja Karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kecocokan yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal ketika mereka menunjukkan komitmen dan OCB yang tinggi dalam organisasi.

## REFERENSI

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2006). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Amy L. Kristof-Brown; Ryan D. Zimmerman; Erin C. Johnson. (2005). "Consequences Of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit". *Journal of Personnel Psychology* , **58**, 281- 342.
- Augusty Ferdinand. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.



- Boxx, W.R., Odom R.Y., & Dunn, M.G. (1991). "Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion". *Personnel Management*, **20**, 195-205.
- Cable, Daniel M. and Judge, Timothy A. (1996). "Person – Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry". *Journal of Organizational Behaviour And Human Decision*, **67(3)**, 294 – 311.
- Chaterina Melina Taurisa dan Intan Ratnawati. (2012). "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Sido Muncul Kaligawe Semarang)". *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, **19 (2)**, 170 – 187.
- Chatman, Jennifer A. (1991). "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms". *Administrative Science Quarterly*, **36**, 459-484.
- Dessler, Gary. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Indeks.
- Fuad Mas'ud. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gholamreza Memarzadeh Tehran, Masoumeh Sadat Abtahi and Soheila Esmaeili. (2013). "The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Performance of the Staff of Qazvin University of Medical Sciences and Health Services". *International Journal of Academic Research in Bussines and Social Sciences*, **3 (9)**, 534-542. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i9/239>. Diunduh 27 Februari 2015 pukul 16:08.
- Guntur Mahardika. (2006). Pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. *Skripsi yang tidak dipublikasikan*, FEB. 2006.
- Imam Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Jawad, Tabassum, Raja & Abraiz. (2013). "Study on Work Place Behaviour: Role of Person-Organization Fit, Person-Job Fit & Empowerment, Evidence from Pakistan". *Journal of Bussines and Management Sciences*, **1 (4)**, 47-54. <http://pubs.sciepub.com/jbms/1/4/2>. Diunduh 27 Maret 2015 pukul 12:26.
- Kristof. (1996). "Person-Organization Fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications". *Journal of Personnel Psychology*, **49**, 1-49.
- K. Khazaei, A. Khalkhali and N. Eslami. (2011). "Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province". *World Applied Sciences Journal*, **13 (2)**, 324-330.
- Lamm, Michael S., Shaw , Gregory E., and Kuyumcu, Daniel. (2010). "The Effect of Person-Organization Fit on the Display of Organizational-Citizenship Behaviors Directed towards the Organization (OCB-Os)". *Journal of Student Scholarship*, **12**, 1-8.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Salemba Empat.
- May-Chiun Lo. (2009). "Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society: The Case of Malaysia". *International Bussines Resource*, **2 (1)**, 48-55. [www.ccsenet.org/journal.html](http://www.ccsenet.org/journal.html). Diunduh 10 Maret 2015 pukul 08:01.
- Meily Margaretha dan Prasetio, Yanuar Aditia. (2012). "Pengaruh *Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior*, Kecocokan Orang-Organisasi Serta Identifikasi Organisasi (Studi Pada Organisasi Kemahasiswaan Di Lingkungan Universitas Kristen Maranatha)". *Jurnal Manajemen*, **12 (1)**, 45-62.



- Mowday, Richard T., Porter, Lyman W., Steers, Richard M. (1982). *Employee-Organization Linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- O'Reilly, Charles. (1989). "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations". *California Management Review*.
- O'Reilly, Chatman & Caldwell. (1991). "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person- Organization Fit". *The Academy of Management Journal*, **34(3)**, 487-516.
- Petril. (2013). *The Effect of Personal Values, Organizational Values, and Person-Organization Fit on Ethical Behaviors and Organizational Commitment Outcomes among Substance Abuse Counselors: A Preliminary Investigation*. <http://ir.uiowa.edu/etd/4920>. Diunduh 23 Februari 2015 pukul 18:51.
- Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins & Judge, (2012). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephens P. (2001). *Perilaku Organisasi*, Edisi Indonesia. Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi* (Alih Bahasa V. A. Yuwono,dkk), Edisi Bahasa Indonesia. Klaten: PT Intan Sejati.
- Sekiguchi, Tomoki. (2004). "Person-Organization Fit and Person Job-Fit In Employee Selection: A Review Of The Literature". *Osaka Keidai Ronshu*, **54 (6)**: 179-195.
- Seyed, Pour, Rajabi & Baghbani. (2014). "Effect Of Person-Organization Fit On Organizational Commitment". *International Journal of Information Technology and Management Studies*, **1 (1)**: 33-43
- Vancouver, J.B.& Schmitt, N.W. (1991). "An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence". *Personnel Psychology*, **44**, 333-352.
- Vondey, Michelle. (2010). "The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification". *Journal of Leadership*, **6 (1)**, 3-27.
- Westerman, James W. & Linda A. Cyr. (2004). "An Integrative Analysis of Person-Organization Fit Theories". *Journal of Selection and Assesment*, **12 (3)**, 252-261
- Windy Aprilia Murty & Gunasti Hudiwinarsih. (2012). "Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya)". **2 (2)**, 215 – 228.
- Winfred Arthur Jr., Suzanne T. Bell, and Anton J. Villado & Doverspike, Dennis. (2006). "The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity". *Journal of Applied Psychology*, **91 (4)**, 786-801.
- Wu Wann-Yih and Sein Htaik. (2011). "The Impacts Of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On JobPerformance In Hotel Industry". *The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting*.
- Zhang. (2011). "Organizational Citizenship Behaviour". *Journal of Psychology*,761.