

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Person Organization Fit* Sebagai Variabel Mediasi

Nur Rachma Aviara Noviani

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik,
Gresik, Indonesia

Email: novianinurrachmaaviara@gmail.com

Maulidyah Amalina Rizqi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik,
Gresik, Indonesia

Email: maulidyah@umg.ac.id

Abstract

Companies prioritising innovation tend to enhance productivity and appeal, attracting highly skilled talent. However, innovation alone is insufficient to ensure optimal employee performance. This study examines the impact of organisational culture on employee performance, with person-organisation fit serving as a mediating variable within the context of manufacturing companies. A quantitative research approach was applied at PT ADP. The study population consisted of 725 employees, with a sample size of 258 respondents determined by the purposive sampling method. Data were analysed using path analysis. The results indicate that organisational culture positively and significantly influences employee performance and person-organisation fit. Additionally, person-organisation fit was found to positively and significantly affect employee performance. Moreover, organisational culture significantly indirectly affects employee performance through person-organisation fit, confirming its mediating role. These findings highlight the critical importance of fostering an organisational culture that aligns with employee values to enhance overall performance. Companies are encouraged to actively develop cultural strategies that reinforce this alignment to achieve optimal outcomes.

Keywords: Organisational Culture, Employee Performance, Person-Organisation Fit

Abstrak

Perusahaan yang fokus pada inovasi seringkali mampu meningkatkan produktivitas dan daya tariknya sebagai tempat kerja, sehingga menarik karyawan dengan keterampilan tinggi. Namun, inovasi saja tidak cukup untuk menciptakan kinerja karyawan yang optimal. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan person organization fit sebagai variabel mediasi pada perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif pada PT. ADP. Populasi penelitian ini pegawai sebanyak 725 orang. Sampel dalam penelitian sebanyak 258 responden yang ditentukan dengan metode *purposive sampling*. Teknik analisis data menggunakan *path analysis*. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Person Organizational Fit. Selanjutnya, Person Organizational Fit juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kemudian Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Person Organizational Fit sebagai variabel mediasi. Hasil ini menunjukkan bahwa baik secara langsung maupun tidak langsung, Budaya Organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Dengan demikian perusahaan harus mempertimbangkan aspek budaya organisasi dan penerapan strategi untuk memperkuat kesesuaian antara karyawan dan nilai-nilai perusahaan guna mencapai hasil kinerja yang optimal.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Person Organization Fit

1. Pendahuluan

Dalam lanskap industri manufaktur yang semakin dinamis, inovasi menjadi salah satu pendorong utama keberhasilan perusahaan. Inovasi tidak hanya mendorong peningkatan kualitas produk dan efisiensi produksi, tetapi juga menjadi faktor penting dalam memperkuat daya saing perusahaan di pasar global (Amabile, 1996). Sebagai contoh, studi dari Damanpour dan Aravind (2012) menunjukkan bahwa

perusahaan yang fokus pada inovasi seringkali mampu meningkatkan produktivitas dan daya tariknya sebagai tempat kerja, sehingga menarik karyawan dengan keterampilan tinggi. Namun, inovasi saja tidak cukup untuk menciptakan kinerja karyawan yang optimal. Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan memainkan peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menstimulasi motivasi serta loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka (Eisenberger et al., 2001). Ketika perusahaan memperhatikan kebutuhan karyawan, seperti memberikan fleksibilitas, dukungan mental, dan kesempatan pengembangan karier, karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi karena merasa dihargai dan dilibatkan dalam tujuan organisasi (Jufrizen et al, 2023).

Selain inovasi dan perhatian, orientasi tim yang kuat juga merupakan komponen penting dalam mencapai kinerja yang baik di sektor manufaktur. Menurut Katzenbach dan Smith (1993), tim yang memiliki orientasi yang kuat dalam mencapai tujuan bersama akan menciptakan ikatan kerja yang lebih solid dan efektif dalam menyelesaikan tantangan operasional. Di lingkungan manufaktur, orientasi tim yang kuat membantu dalam kolaborasi yang efisien dan pemecahan masalah yang kompleks, terutama ketika berhadapan dengan proses produksi yang melibatkan berbagai fungsi lintas departemen (Stewart, 2006).

PT Adiprima Suraprinta (PT. ADP) adalah perusahaan manufaktur yang fokus pada bidang kegiatan produksi kertas. Perusahaan tersebut menghasilkan ragam produk berupa kertas bungkus laminasi dan juga kertas koran. Menariknya, PT Adiprima Suraprinta berfungsi sebagai perusahaan induk dari PT Jawa Pos, yang saat ini telah berkembang menjadi salah satu perusahaan penerbitan surat kabar terbesar kedua di Indonesia. Dengan demikian, posisi perusahaan ini menjadi semakin strategis dalam sektor industri, terutama di bidang manufaktur sebagai produsen kertas Bersama dengan perusahaan lainnya PT Adiprima Suraprinta adalah satu diantara lima besar perusahaan yang bergerak dibidang produksi kertas. Dengan keahliannya dalam menghasilkan kertas bungkus laminasi dan kertas koran, PT Adiprima Suraprinta memiliki peran yang signifikan dalam memenuhi kebutuhan pasar serta menjaga reputasinya sebagai pemain utama dalam industri manufaktur kertas.

PT. ADP saat ini harus berinovasi, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dan orientasi tim yang kuat terintegrasi dengan baik, ketiganya dapat menciptakan lingkungan yang ideal bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Namun, sering kali ada faktor lain yang menjadi penghubung antara elemen-elemen ini dengan kinerja, yaitu *Person-Organization Fit* (PO Fit), yang mencerminkan sejauh mana nilai-nilai dan tujuan individu sejalan dengan organisasi. Berikut data kinerja karyawan dengan performa yang fluktuatif setiap tahunnya, menggunakan beberapa indikator utama, yaitu produktivitas, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan inisiatif/kreativitas:

Table 1 Kinerja Karyawan PT. ADP (2019-2023)

Tahun	Produktivitas (Unit/Bulan)	Kualitas Kerja (% Error)	Ketepatan Waktu (% Tepat Waktu)	Inisiatif/ Kreativitas (Skala 1-10)	Kinerja (%)
2019	85	3.5%	90%	6	82
2020	75	5.0%	85%	7	78
2021	95	2.8%	92%	8	86
2022	70	4.2%	88%	5	75
2023	82	3.0%	89%	7	79

Sumber : HRD Perusahaan PT. ADP, (2023)

Data kinerja karyawan di atas menunjukkan dinamika performa tahunan yang beragam dan penuh fluktuasi. Berdasarkan empat indikator utama yaitu produktivitas, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan inisiatif/kreativitas dapat terlihat bahwa setiap tahun memberikan tantangan dan pencapaian tersendiri. Produktivitas, yang diukur dari jumlah unit pekerjaan yang diselesaikan per bulan, mengalami perubahan signifikan dari tahun ke tahun. Misalnya, setelah mengalami peningkatan pada tahun 2021,

produktivitas karyawan menurun di tahun 2022, mungkin disebabkan oleh perubahan beban kerja atau kondisi internal perusahaan. Tren ini menyoroti pentingnya dukungan perusahaan dalam mempertahankan konsistensi performa.

Di sisi lain, kualitas kerja yang diukur dengan persentase error menunjukkan bahwa meskipun produktivitas fluktuatif, para karyawan tetap mampu menjaga kualitas dalam bekerja. Persentase kesalahan cenderung turun dari 5% di tahun 2020 menjadi 2,8% di tahun 2021, menunjukkan komitmen karyawan untuk terus meningkatkan ketelitian meskipun menghadapi beban kerja yang tidak menentu. Indikator ketepatan waktu juga memperlihatkan konsistensi karyawan dalam memenuhi tenggat waktu, meskipun ada beberapa penurunan di tahun-tahun tertentu, yang mungkin disebabkan oleh situasi eksternal yang menantang.

Terakhir, inisiatif dan kreativitas, yang diukur pada skala 1-10, menunjukkan peran penting inovasi dalam pekerjaan sehari-hari. Angka ini berfluktuasi setiap tahun, dengan puncaknya di tahun 2021 saat karyawan menunjukkan kemampuan kreatif yang lebih tinggi dibandingkan tahun lainnya. Penurunan pada tahun 2022 mengindikasikan bahwa perusahaan perlu terus memotivasi karyawan untuk berinovasi. Secara keseluruhan, data ini menyoroti pentingnya pemantauan performa yang menyeluruh dan dukungan perusahaan untuk membantu karyawan mencapai potensi maksimal mereka dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis, sektor manufaktur menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan inovasi dengan perhatian terhadap kebutuhan karyawan. Inovasi sering kali dianggap sebagai kunci keberhasilan perusahaan, terutama di sektor manufaktur yang harus bersaing dalam efisiensi dan pengembangan produk. Namun, peningkatan inovasi tanpa dukungan yang memadai terhadap kesejahteraan karyawan dapat memunculkan masalah ketidaksesuaian antara nilai, kebutuhan, dan tujuan individu dengan budaya organisasi. Ketidaksesuaian ini yang dikenal dengan istilah *Person-Organization Fit* (PO Fit), dapat menimbulkan dampak negatif bagi karyawan, seperti menurunnya semangat kerja dan berkurangnya komitmen terhadap organisasi (Edwards & Cable, 2019). Beberapa studi bahkan menunjukkan bahwa inovasi yang tinggi tanpa dukungan terhadap nilai-nilai individu karyawan dapat menyebabkan peningkatan tingkat turnover dan menurunnya produktivitas, khususnya dalam konteks industri yang beroperasi di bawah tekanan tinggi untuk terus berinovasi (Chatman, 1989; Verquer, Beehr & Wagner, 2003).

Lebih lanjut, orientasi tim yang kuat serta perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan belum tentu cukup untuk menghasilkan kinerja yang optimal jika tidak diimbangi dengan PO Fit yang baik. Sebuah studi oleh Kristof-Brown et al. (2020) menemukan bahwa meskipun tim yang kompak dan perhatian terhadap karyawan penting, hal tersebut hanya akan memberikan dampak yang signifikan jika karyawan merasa sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Tanpa PO Fit yang baik, inovasi dan kerja tim malah berpotensi menjadi beban tambahan bagi karyawan, terutama jika mereka merasa tidak sejalan dengan visi dan nilai-nilai perusahaan (Liu & Lin, 2021). Hal ini menciptakan paradoks bagi perusahaan manufaktur: di satu sisi, mereka harus terus berinovasi dan memperkuat tim, namun di sisi lain, mereka juga harus memastikan bahwa inovasi tersebut berjalan seiring dengan nilai dan ekspektasi karyawan.

Research Gap focus penelitian ini meskipun banyak penelitian telah membahas pengaruh inovasi, perhatian terhadap karyawan, dan orientasi tim terhadap kinerja individu, masih terdapat celah dalam memahami peran *Person-Organization Fit* (PO Fit) sebagai mediator dalam hubungan ini, khususnya dalam konteks perusahaan manufaktur. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Jones & Volpe (2020), menunjukkan bahwa inovasi cenderung mendorong produktivitas, namun dampak inovasi dapat berkurang jika tidak diiringi dengan perhatian pada kesejahteraan karyawan. Liu & Lin (2021) menambahkan bahwa perhatian perusahaan pada kebutuhan karyawan sangat penting dalam membentuk loyalitas dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja. Namun, sebagian

besar penelitian ini belum mempertimbangkan bagaimana PO Fit, yang mencakup keselarasan nilai, tujuan, dan budaya antara individu dengan organisasi, dapat berperan dalam memperkuat atau bahkan mengubah arah hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan perlunya kajian lebih mendalam untuk mengeksplorasi peran PO Fit sebagai variabel mediasi dalam interaksi antara inovasi, perhatian perusahaan, orientasi tim, dan kinerja karyawan dalam sektor manufaktur.

Selain itu, studi empiris yang menggabungkan PO Fit sebagai mediator dalam konteks manufaktur di Indonesia masih sangat terbatas, meskipun budaya kerja, regulasi ketenagakerjaan, dan karakteristik operasional di sektor ini memiliki keunikan tersendiri. Penelitian sebelumnya di sektor jasa menunjukkan bahwa kesesuaian antara karyawan dan organisasi memiliki efek mediasi yang signifikan pada kinerja (Smith & Lewis, 2019), tetapi hasil serupa belum banyak dieksplorasi di sektor manufaktur, yang menghadapi tantangan berbeda, seperti tekanan inovasi berkelanjutan dan target produksi yang ketat. Dengan mempertimbangkan kebutuhan industri manufaktur di Indonesia akan tenaga kerja yang produktif dan selaras dengan nilai-nilai organisasi, penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap ini dan memberikan kontribusi unik bagi literatur terkait hubungan dinamis antara inovasi, perhatian, orientasi tim, dan kinerja dengan PO Fit sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini memiliki kebaruan dengan mengeksplorasi peran mediasi *Person-Organization Fit* (PO Fit) dalam hubungan antara inovasi, perhatian, dan orientasi tim terhadap kinerja karyawan, khususnya pada sektor manufaktur di Indonesia. Sebagian besar studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Kim et al. (2021) dan Lee & Reilly (2022), menyoroti pentingnya inovasi dan perhatian terhadap karyawan dalam meningkatkan kinerja. Namun, kajian mereka cenderung terbatas pada hubungan langsung antar variabel ini dan belum mempertimbangkan bagaimana kesesuaian nilai-nilai antara individu dan organisasi (PO Fit) dapat memperkuat hubungan tersebut. Di sisi lain, penelitian terkait PO Fit sendiri cenderung fokus pada aspek perekrutan atau seleksi (Anderson et al., 2020), tanpa mengaitkan aspek ini dengan inovasi dan orientasi tim dalam konteks internal perusahaan manufaktur. Dengan demikian, penelitian ini memperkenalkan perspektif baru yang memadukan elemen inovasi, perhatian, dan orientasi tim melalui lensa PO Fit, sehingga memberikan wawasan lebih holistik tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara optimal.

Selain itu, konteks manufaktur di Indonesia menambah nilai kebaruan yang signifikan dalam penelitian ini. Perusahaan manufaktur sering kali menghadapi tantangan unik, seperti tekanan biaya yang tinggi dan kebutuhan untuk mempertahankan produktivitas yang konsisten, yang sering kali menuntut inovasi tanpa henti. Dalam lingkungan yang menekankan inovasi ini, ada risiko meningkatnya kesenjangan antara ekspektasi perusahaan dengan persepsi karyawan mengenai kesejahteraan dan keseimbangan kerja (Chung & Kim, 2023). Dengan mengeksplorasi peran PO Fit sebagai variabel mediasi, penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur dengan menunjukkan bagaimana faktor kesesuaian ini mampu menjembatani potensi konflik nilai, sehingga karyawan tetap termotivasi meskipun berada di bawah tekanan perubahan dan tuntutan inovasi. Penelitian ini diharapkan memperkaya kajian-kajian sebelumnya dan memberikan panduan praktis bagi manajer di sektor manufaktur untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan harmonis.

Isu ketidaksesuaian antara nilai dan tujuan karyawan dengan organisasi merupakan perhatian utama dalam perusahaan manufaktur saat ini, khususnya karena tekanan untuk terus berinovasi dapat menyebabkan penurunan kesejahteraan karyawan dan menyebabkan konflik nilai. Hal ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja, meningkatnya turnover, dan akhirnya berdampak negatif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu pilar penting dalam keberhasilan suatu perusahaan adalah budaya organisasi sebagai kumpulan nilai, norma, dan kebiasaan yang diterapkan dalam aktivitas sehari-hari, budaya organisasi tidak hanya mencerminkan identitas perusahaan, tetapi juga menjadi landasan bagi karyawan untuk bekerja secara efektif. Dalam sektor manufaktur, peran budaya organisasi menjadi lebih krusial karena

perusahaan harus memastikan bahwa karyawan bekerja dalam harmoni untuk mencapai produktivitas yang optimal. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan, pada akhirnya, kinerja mereka.

Namun, tidak semua perusahaan berhasil menerapkan budaya organisasi yang mendukung kinerja karyawan secara optimal. Sebuah survei yang dilakukan di sebuah perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa tingkat pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai budaya organisasi masih rendah, yang berdampak pada kurangnya sinergi dalam bekerja. Data dari perusahaan manufaktur tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Table 2 Data Aspek Budaya Organisasi Pada PT. ADP Tahun 2023

Aspek Budaya Organisasi	Persentase Pemahaman Karyawan (%)	Dampak Terhadap Kinerja
Kepemimpinan Visioner	55%	Kurangnya arahan strategis
Komunikasi Antar Departemen	60%	Hambatan koordinasi proyek
Penghargaan dan Pengakuan	45%	Motivasi kerja karyawan rendah
Keterlibatan Karyawan dalam Inovasi	50%	Inisiatif inovasi yang kurang optimal
Komitmen terhadap Kualitas	65%	Inkonistensi standar kualitas produksi

Sumber : HRD PT. ADP, (2023)

Data tersebut menunjukkan bahwa aspek budaya organisasi yang kurang dipahami karyawan memberikan dampak langsung pada kinerja individu maupun tim. Misalnya, rendahnya pemahaman terhadap pentingnya kepemimpinan visioner menyebabkan karyawan merasa kurang memiliki arahan yang jelas dalam pekerjaan.

Masalah ini menimbulkan kekhawatiran, terutama dalam konteks persaingan industri manufaktur yang semakin kompetitif. Ketika karyawan tidak memahami dan menerapkan nilai-nilai budaya organisasi, efektivitas kerja cenderung menurun, dan hal ini berdampak pada rendahnya produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, ketidakmampuan perusahaan untuk meningkatkan pemahaman budaya organisasi dapat mengakibatkan tingginya turnover karyawan, yang berarti kehilangan sumber daya manusia yang terampil dan berpengalaman.

Untuk mengatasi permasalahan ini, perusahaan perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap implementasi budaya organisasi. Langkah-langkah seperti pelatihan intensif, sesi diskusi kelompok, serta pemberian penghargaan yang konsisten dapat membantu memperkuat pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai inti perusahaan. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk mengadopsi teknologi komunikasi yang lebih baik agar informasi tentang budaya organisasi dapat disampaikan dengan lebih efektif. Dengan memperkuat budaya organisasi, perusahaan manufaktur dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, inovatif, dan berdaya saing. Hasil dari implementasi ini diharapkan tidak hanya meningkatkan kinerja individu karyawan, tetapi juga produktivitas keseluruhan perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dengan PO fit sebagai mediator. Hasilnya diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan manufaktur dalam meningkatkan kesesuaian antara nilai individu dan organisasi melalui pendekatan yang lebih inklusif, seperti meningkatkan komunikasi, memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan mengembangkan program orientasi tim yang mendukung inovasi namun tetap memperhatikan keseimbangan antara tuntutan organisasi dan kebutuhan individu serta memperkuat PO Fit sehingga dapat memaksimalkan kinerja karyawan. Selain itu hasilnya juga diharapkan dapat memberikan kontribusi pada bidang manajemen sumber daya manusia dalam memahami peran PO Fit sebagai mediator hubungan antara inovasi, perhatian, dan orientasi tim terhadap kinerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan panduan bagi perusahaan manufaktur untuk meningkatkan kinerja melalui pendekatan

yang tidak hanya berfokus pada inovasi, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia yang lebih berkelanjutan.

2. Literature Review

2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, dan praktik yang dianut dan dijalankan oleh anggota organisasi, yang mencerminkan karakter serta kepribadian organisasi tersebut. Secara umum, budaya organisasi tidak hanya memengaruhi cara kerja individu di dalam organisasi tetapi juga mendorong pencapaian tujuan bersama dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi memiliki berbagai dimensi, termasuk inovasi, perhatian, dan orientasi tim, yang masing-masing berperan penting dalam membentuk perilaku organisasi.

Indikator pertama, inovasi, merujuk pada kemampuan organisasi untuk mendorong kreativitas dan perubahan dalam proses atau produk. Organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi biasanya memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bereksperimen, serta membuka ruang bagi ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan. Ini mendukung peningkatan nilai perusahaan dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Daft, 2021).

Selanjutnya, perhatian (atau penghargaan terhadap detail) mengacu pada bagaimana organisasi memperhatikan setiap aspek pekerjaan dengan teliti dan menekankan pentingnya kualitas dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Organisasi yang menekankan pada perhatian terhadap detail ini cenderung mendorong akurasi dan profesionalisme dalam setiap aktivitasnya, sehingga menghasilkan kepercayaan baik dari karyawan maupun pelanggan (Schein, 2017).

Terakhir, orientasi tim menunjukkan seberapa kuat organisasi mengutamakan kerjasama dan sinergi antaranggota tim. Budaya organisasi yang berfokus pada orientasi tim biasanya mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan saling mendukung antar karyawan. Orientasi ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga memperkuat hubungan antarindividu, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Robbins & Coulter, 2020).

Dengan memadukan ketiga indikator ini, budaya organisasi dapat dibentuk untuk mendukung lingkungan kerja yang dinamis, inovatif, serta berorientasi pada kualitas dan kerjasama. Inilah yang menjadi fondasi kuat bagi organisasi dalam menghadapi tantangan dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

2.2 Person-Organization Fit (PO Fit)

Landasan teori mengenai *Person-Organization Fit* (PO Fit) mencakup konsep kesesuaian antara individu dengan organisasi, yang mencakup empat indikator utama: kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, kesesuaian kepribadian, dan kesesuaian kebutuhan-penawaran. *Person-Organization Fit* adalah keselarasan antara karakteristik individu dan budaya atau nilai organisasi, yang menciptakan hubungan harmonis yang mendukung kinerja dan kepuasan kerja. Konsep ini penting karena kesesuaian ini memengaruhi motivasi, loyalitas, serta komitmen karyawan dalam lingkungan kerja.

Pertama, kesesuaian nilai berarti sejauh mana nilai-nilai pribadi individu sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Menurut Chatman (1989), ketika karyawan merasakan kesamaan nilai dengan organisasinya, mereka cenderung lebih terikat secara emosional dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kedua, kesesuaian tujuan menekankan pentingnya tujuan individu yang selaras dengan tujuan organisasi, sehingga tercipta sinergi dalam mencapai target bersama (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2020).

Selain itu, kesesuaian kepribadian mengacu pada sejauh mana sifat-sifat individu sesuai dengan karakteristik budaya organisasi. Misalnya, kepribadian yang fleksibel mungkin lebih cocok dengan budaya organisasi yang dinamis dan inovatif, yang mendukung adaptasi dan perubahan (Schneider, 1987). Terakhir, kesesuaian kebutuhan-penawaran menggambarkan bagaimana organisasi dapat memenuhi kebutuhan pribadi karyawan, seperti kebutuhan pengembangan karier dan kesejahteraan, sehingga memotivasi mereka untuk berkontribusi lebih optimal (Edwards & Cable, 2019).

Melalui empat konsep ini, *Person-Organization Fit* diharapkan dapat membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan kepuasan kerja, serta mengurangi turnover. Penelitian lebih lanjut juga menunjukkan bahwa kesesuaian ini sangat menentukan dalam menjaga stabilitas dan kinerja organisasi dalam jangka panjang (Kristof-Brown et al., 2020).

2.3 Kinerja Karyawan

Teori mengenai Kinerja Karyawan menyoroti beberapa indikator penting untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan dapat memenuhi standar kerja organisasi. Salah satu indikatornya adalah kualitas kerja, yang mencerminkan ketelitian, kreativitas, dan kecermatan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas. Kualitas ini sangat berpengaruh pada keberhasilan proyek atau pekerjaan, karena karyawan yang bekerja dengan kualitas tinggi cenderung menghasilkan hasil yang memuaskan dan inovatif. Selain itu, kuantitas kerja menjadi ukuran lain yang tak kalah penting, karena mengacu pada produktivitas karyawan dalam menghasilkan output dalam periode tertentu. Efisiensi seorang karyawan dalam mencapai target menunjukkan kontribusi mereka terhadap peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Mangkunegara, 2013; Robbins & Judge, 2017).

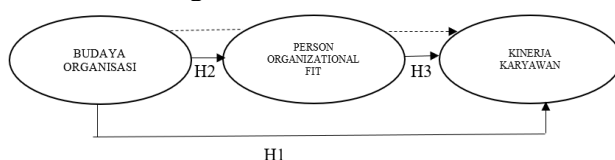
Selain kualitas dan kuantitas, batasan waktu kerja juga menjadi indikator yang perlu diperhatikan, terutama dalam lingkungan kerja yang sering kali menuntut ketepatan waktu. Batasan waktu ini menggambarkan kemampuan karyawan untuk bekerja secara efektif di bawah tekanan serta menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu yang telah ditentukan. Kedisiplinan waktu ini menunjukkan ketangguhan dan kesiapan karyawan untuk menangani berbagai tantangan pekerjaan. Lebih jauh, kehadiran juga memiliki dampak signifikan dalam penilaian kinerja. Kehadiran yang konsisten mencerminkan komitmen karyawan terhadap tanggung jawabnya, memastikan stabilitas tim, dan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan bersama dalam lingkungan kerja yang sinergis (Wirawan, 2015; Sutrisno, 2016).

Terakhir, kemampuan bekerja sama menjadi aspek krusial yang menekankan pentingnya kolaborasi di lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki kemampuan bekerja sama mampu berbagi informasi, menjalin hubungan baik, serta bekerja harmonis dengan anggota tim lainnya, sehingga meningkatkan sinergi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan menggabungkan kelima indikator ini—kualitas, kuantitas, batasan waktu, kehadiran, dan kerja sama organisasi dapat mengevaluasi kinerja karyawan secara menyeluruh dan objektif. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membentuk budaya kerja yang positif dan mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang (Luthans, 2011).

2.4 Kerangka Berfikir

Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka berikut ini kerangka pikir penelitian ini.

Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Data diolah, 2024

Hipotesis

H1 : Diduga terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : Diduga terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Person–Organization Fit,

H3 : Diduga terdapat pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Kinerja Karyawan.

H4 : Diduga terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Person – Organization Fit sebagai mediasi.

3. Metodologi Penelitian

Metode kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Sugiyono et al. (2020) berpendapat bahwa metode kuantitatif menjadikan informasi penelitian berupa nilai dan melakukan analisis data dengan menggunakan metode statistik, sedangkan tujuan penelitian ini adalah penelitian kausal untuk mempelajari hubungan antara dua kelompok. Obyek penelitian ini adalah PT. ADP, di mana populasi penelitian terdiri dari 725 pegawai, dan sampel diambil menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria responden meliputi: (1) karyawan tetap (non-kontrak) yang telah bekerja minimal 1 tahun, (2) karyawan di divisi produksi, R&D, dan pendukung operasional, (3) karyawan dengan tingkat pendidikan minimal D3/S1 untuk memastikan pemahaman kuesioner, serta (4) kesediaan berpartisipasi dalam penelitian; berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sampel sebanyak 258 responden, dan teknik analisis data yang digunakan adalah *path analysis*.

Analisis data merupakan menguraikan keseluruhan menjadi komponen yang lebih kecil untuk mengetahui komponen yang dominan, membandingkan antara komponen yang satu dengan komponen lainnya, dan membandingkan salah satu atau beberapa komponen dengan keseluruhan. Teknik analisis data digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pengelolaan data pada penelitian ini akan menggunakan program SPSS 23 for windows. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*). Penulis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) karena untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel dependen dengan variabel independen.

Definis operasional variabel penelitian ini sebagai berikut

1. Kinerja Karyawan (Y)

- Hasil kerja berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kedisiplinan, dan kemampuan kerja sama.
- Diukur menggunakan skala Likert dengan indikator dari Hennessey & Bernardin (2003).

2. Budaya Organisasi (X)

- Pola nilai, norma, dan kebiasaan yang memengaruhi perilaku karyawan.
- Indikator meliputi inovasi, perhatian terhadap detail, dan orientasi tim (Robbins, 2018).

3. Person-Organization Fit (Z)

- Kesesuaian antara nilai, tujuan, dan karakteristik karyawan dengan organisasi.
- Indikator utama: kesesuaian tujuan dan kesesuaian kultur (Kristof, 2020).

Hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X), *Person-Organization Fit* (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) dalam bentuk regresi linier sederhana dan mediasi dinyatakan dalam persamaan berikut ini:

1. Persamaan Regresi Dasar (Langsung)

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + e$$

Y = Kinerja Karyawan

X = Budaya Organisasi

β_0 = Konstanta

β_1 = Koefisien pengaruh X terhadap Y

e = Error term

2. Persamaan Mediasi (*Person-Organization Fit* sebagai Variabel Mediator)**a. Pengaruh Budaya Organisasi (X) terhadap *Person-Organization Fit* (Z)**

$$Z = \alpha_0 + \alpha_1 X + e_1 \quad Z = \alpha_0 + \alpha_1 X + e_1$$

Z = Person-Organization Fit

α_0 = Konstanta

α_1 = Koefisien pengaruh X terhadap Z

b. Pengaruh Person-Organization Fit (Z) dan Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z + e_2 \quad Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z + e_2$$

β_2 = Koefisien pengaruh Z terhadap Y (setelah mengontrol X)

3. Efek Mediasi Total

a. Efek tidak langsung (mediasi) dihitung dengan:

$$\text{Efek Mediasi} = \alpha_1 \times \beta_2$$

b. Efek total Budaya Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah:

$$\text{Efek Total} = \beta_1 + (\alpha_1 \times \beta_2)$$

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini digunakan kuesioner untuk mengumpulkan data penelitian. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Dalam uji validitas isi suatu butir pernyataan atau variabel dinyatakan valid jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . Analisis validitas bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan benar-benar telah sah sebagai kegiatan *cross check*.

Berikut ini hasil dari pengamatan kuesioner tentang uji validitas diambil dari data yang diolah melalui aplikasi *spss*, hasil dari data yang sudah diolah sudah tampak seperti pada table berikut:

Tabel 3 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Variabel	Indikator	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya organisasi	Inovasi dan Pengambilan Resiko	X1.1.1	0,783	Valid	0,971	Reliabel
		X1.1.2	0,742	Valid		
		X1.1.3	0,708	Valid		
		X1.1.4	0,766	Valid		
	Perhatian terhadap detail	X1.2.1	0,718	Valid		
		X1.2.2	0,758	Valid		
		X1.2.3	0,734	Valid		
	Orientasi hasil	X1.3.1	0,812	Valid		
		X1.3.2	0,743	Valid		
		X1.3.3	0,871	Valid		
		X1.3.4	0,858	Valid		
		X1.3.5	0,780	Valid		
Person organization fit	Kesesuaian Tujuan	X2.1.1	0,718	Valid	0,956	Reliabel
		X2.1.2	0,702	Valid		
		X2.1.3	0,751	Valid		
		X2.1.4	0,769	Valid		
	Kesesuaian Karakteristik Kultur	X2.2.1	0,748	Valid		
		X2.2.2	0,785	Valid		
		X2.2.3	0,736	Valid		
		X2.2.4	0,739	Valid		
Kinerja Karyawan	Kualitas kerja	Y1.1.1	0,790	Valid	0,949	Reliabel
		Y1.1.2	0,795	Valid		
	Kuantitas Kerja	Y1.2.1	0,771	Valid		
		Y1.2.2	0,724	Valid		

Variabel	Indikator	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Batas Waktu Kerja		Y1.2.3	0,713	Valid	0,837	Valid
		Y1.3.1	0,778	Valid		
		Y1.3.2	0,813	Valid		
		Y1.3.3	0,834	Valid		
Kehadiran		Y1.4.1	0,739	Valid		
		Y1.4.2	0,775	Valid		
		Y1.4.3	0,804	Valid		
Kemampuan bekerja sama		Y1.5.1	0,837	Valid		
		Y1.5.2	0,832	Valid		
		Y1.5.3	0,749	Valid		

Sumber: data di olah, 2024

Tabel 3 menunjukkan bahwa hasil pengujian validitas indikator dari semua variabel-variabel yang diteliti tidak menunjukkan adanya variabel yang tidak valid. Selanjutnya, hasil pengujian validitas indikator pada variabel terikat juga tidak menunjukkan adanya indikator variabel yang tidak valid. Hal ini dikarenakan nilai signifikan lebih kecil dari 0.05, sehingga dinyatakan bahwa semua variabel penelitian baik bebas maupun terikat telah valid.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui keandalan atau konsistensi instrumen (kuesioner) yang digunakan dimana berdasarkan Tabel dapat dilihat bahwa variabel Budaya Organisasi, motivasi kerja, Person Organization Fit dan Kinerja Karyawan mempunyai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.7, maka dapat diartikan bahwa seluruh variabel penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini dinyatakan telah reliable.

4.2 Uji Normalitas

Untuk mendeteksi normalitas data dapat dilakukan pula melalui analisis statistik yang salah satunya dapat dilihat melalui Kolmogorov Smirnov test (K-S).

Tabel 4 Hasil Uji Normalitas_One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		258
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,17350176
Most Extreme Differences	Absolute	,362
	Positive	,232
	Negative	-,362
Test Statistic		,362
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Data diolah, 2024

Uji K-S digunakan dengan cara menciptakan variabel *unstandardized residual*. H0 merupakan data terdistribusi normal dan HA merupakan data terdistribusi tidak normal. Jika probabilitas (asyp. Sig) > 0,05 maka H0 diterima dan jika probabilitas < 0,05 maka H0 ditolak. H0 diterima menunjukkan bahwa data tersitribusi secara normal (Ghozali, 2008)

4.3 Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antarvariabel independen. Pada Model regresi yang baik seharusnya antar variabel independen tidak terjadi korelasi. Untuk mendeteksi ada tidaknya mulikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari tolerance value atau variance inflation factor (VIF).

Tabel 5 Hasil Uji Multikolinieritas (Coefficients^a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	,738	,467		1,581	,126		
1 total_X1	,068	,069	-,048	,987	,033	,950	1,053
total_Z1	,056	,084	-,035	,870	,045	,560	1,034

a. Dependent Variable: total_Y1

Sumber: Data diolah, 2024

- Jika tolerance >10% dan nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variable independen dalam model regresi.
- Jika tolerance <10% dan nilai VIF >10, maka dapat disimpulkan bahwa ada multikolinieritas antar variable independen dalam model regresi.

Maka dapat disimpulkan bahwa nilai tolerance X1 (0,985 > 10%), X2 (0,954 > 10%), X3 (0,897 > 10%), dan Z1 (0,950 > 10%), Z2 (0,560 > 10%) dan nilai VIF X1(1,015 < 10), nilai VIF X2 (1,048 < 10), nilai VIF X3 (1,087 < 10) dan nilai VIF Z1 (1,053 < 10), nilai VIF Z2 (1,034 < 10) jadi bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variable independen dalam model regresi.

4.4 Uji Heteroskedastisitas

Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode *scatter plot* dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SRESID (nilai residualnya). Model yang baik didapatkan jika tidak terdapat pola tertentu pada grafik, seperti mengumpul di tengah, menyempit kemudian melebar atau sebaliknya melebar kemudian menyempit. Uji statistik yang dapat digunakan adalah uji Glejser.

Tabel 6 Uji Heteroskedastisitas (Coefficients^a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,888	,368		-2,414	,023
1 total_X1	,090	,054	,298	1,667	,107
total_Z1	,087	,049	,267	1,256	,284

a. Dependent Variable: RES2

Sumber: Data diolah, 2024

Jika nilai signifikansi (Sig) antar variable independen dengan absolut residual lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Di table menunjukan bahwa nilai sign semua variable (X1) 0,121, (X2) 0,234, (X3) 0,321, (Z1) 0,107, (Z2) 0,284 lebih besar dari 0,05, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

4.5 Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini Pengujian hipotesis dan koefisien pengaruh langsung antara variabel variabel penelitian, dapat dilihat dari nilai koefisien jalur dan titik

kritis (CR) yang signifikan pada $\alpha = 0.05$. Hasil pengujian model sebagaimana nampak pada tabel diatas menunjukkan bahwa semua koefisien jalur memiliki pengaruh yang signifikan.

Tabel 7 hasil Pengujian Hipotesis 1 (Coefficients^a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,139	,950	,349	,853
	total_X1	,874	,434	,691	2.263 ,004

a. Dependent Variable: total_Y1

Sumber: Data diolah, 2024

H1 : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian Hipotesis H1 Dari tabel di atas dapat dilihat nilai Beta adalah sebesar 0,888 yang ditunjukkan dengan nilai t- statistik 2.263 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.652 dan nilai Signifikansi 0,004 dengan dibawah 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

Tabel 8 Hasil Pengujian Hipotesis 2

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,139	,931	-,149	,883
	total_X1	,888	,334	,591	3.683 ,001

a. Dependent Variable: total_Z1

Sumber: Data Diolah, 2024

H2 : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Person Organizational Fit

Pengujian Hipotesis H2 Dari tabel di atas dapat dilihat nilai Beta adalah sebesar 0,633 yang ditunjukkan dengan nilai t- statistik 3.364 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.652 dan nilai Signifikansi 0,001 dengan dibawah 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Person Organizational Fit. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima.

Tabel 9 Hasil Pengujian Hipotesis 3

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,139	,931	-,149	,679
	total_Z1	,928	,238	,492	4.748 ,021

a. Dependent Variable: total_Y1

Sumber: Data diolah, 2024

H3 : Pengaruh Person Organizational Fit Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian Hipotesis H3 Dari tabel di atas dapat dilihat nilai Beta adalah sebesar 0,928 yang ditunjukkan dengan nilai t- statistik 4.748 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.652 dan nilai Signifikansi 0,021 dengan dibawah 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Person Organizational Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis Ketiga diterima.

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis 4

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,407	1,246	-1,129	,269
	total_X1	,633	,366	,086	,364
	total_Z1	,745	,579	,550	,019

a. Dependent Variable: total_Y1

Sumber: Data diolah, 2024

H4 : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Person Organizational Fit sebagai mediasi

Pengujian Hipotesis H4 Dari tabel di atas dapat dilihat nilai Beta adalah sebesar 0,745 yang ditunjukkan dengan nilai t- statistik 2.487 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.652 dan nilai Signifikansi 0,019 dengan dibawah 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui person organisasional fit sebagai mediasi. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima

4.6 Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian Hipotesis H1 Dari tabel di atas dapat dilihat nilai Beta adalah sebesar 0,888 yang ditunjukkan dengan nilai t- statistik 2.263 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.652 dan nilai Signifikansi 0,004 dengan dibawah 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah menjadi salah satu topik penting dalam kajian manajemen dan psikologi organisasi. Budaya organisasi merujuk pada nilai, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi dan memengaruhi cara karyawan berinteraksi serta menyelesaikan tugas mereka. Ketika budaya organisasi yang terbentuk mendukung perilaku positif dan produktif, karyawan cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Sebagai contoh, budaya yang memprioritaskan kolaborasi dan komunikasi terbuka dapat meningkatkan efektivitas tim dan menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Di sisi lain, budaya organisasi yang tidak mendukung atau bahkan membatasi inisiatif individu dapat menghambat perkembangan karyawan, menyebabkan rendahnya kinerja dan kepuasan kerja.

Penelitian dalam lima tahun terakhir telah menunjukkan bukti kuat tentang hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Misalnya, penelitian oleh Hossain et al. (2020) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dan adaptif dapat meningkatkan komitmen karyawan, yang berhubungan langsung dengan kinerja individu dan tim. Penelitian lainnya oleh Afsar dan Badir (2019) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan mendukung pengembangan profesional dapat meningkatkan produktivitas karyawan, terutama dalam organisasi yang menghadapi perubahan cepat. Selain itu, studi oleh Lee et al. (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dengan mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dalam budaya organisasi yang mendukung pengembangan diri mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Dalam kesimpulannya budaya organisasi bukan hanya tentang nilai-nilai yang tertulis, tetapi juga tentang bagaimana nilai-nilai tersebut diterjemahkan dalam tindakan sehari-hari yang memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian-penelitian terbaru semakin menegaskan bahwa pengelolaan budaya yang efektif dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan di tempat kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Person Organizational Fit

Pengujian Hipotesis H2 Dari tabel di atas dapat dilihat nilai Beta adalah sebesar 0,633 yang ditunjukkan dengan nilai t- statistik 3.364 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.652 dan nilai Signifikansi 0,001 dengan dibawah 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Person Organizational Fit. Pengaruh budaya organisasi terhadap *Person-Organization Fit* (P-O Fit) merupakan topik penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia. P-O Fit merujuk pada kecocokan antara nilai, tujuan, dan harapan individu dengan budaya organisasi tempat mereka bekerja. Ketika individu merasa selaras dengan budaya organisasi, mereka cenderung lebih puas, termotivasi, dan berkontribusi lebih besar terhadap tujuan organisasi (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2020). Dalam konteks ini, budaya organisasi yang inklusif, mendukung, dan inovatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan retensi karyawan, serta meminimalkan tingkat stres dan turnover. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara budaya organisasi dan nilai pribadi karyawan seringkali menimbulkan ketegangan, menurunkan kepuasan kerja, dan berpotensi meningkatkan pergantian karyawan.

Penelitian terkini dalam lima tahun terakhir semakin mengungkapkan bahwa P-O Fit tidak hanya penting bagi individu dalam mencapai kepuasan kerja tetapi juga berkontribusi pada kinerja organisasi. Sebagai contoh, penelitian oleh Vandenberghe (2020) menunjukkan bahwa individu yang memiliki kesesuaian yang lebih tinggi dengan budaya organisasi menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi serta kinerja yang lebih baik. Penelitian lain oleh Xie & Li (2021) menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung keterbukaan dan kolaborasi meningkatkan kecocokan P-O Fit yang berdampak pada peningkatan inovasi dalam tim. Selain itu, Liu, Wang, dan Li (2022) menyarankan bahwa budaya organisasi yang menekankan nilai-nilai keadilan dan penghargaan terhadap keberagaman dapat menciptakan P-O Fit yang lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Sebuah penelitian oleh Shao, Chao, dan Chen (2023) menyimpulkan bahwa di perusahaan teknologi, P-O Fit yang tinggi berbanding lurus dengan peningkatan kinerja individu dan penurunan tingkat absensi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang memfasilitasi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta memberikan ruang untuk pengembangan diri berkontribusi pada kepuasan dan kesesuaian yang lebih baik antara individu dengan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus terus menerus mengevaluasi dan membangun budaya yang mendukung P-O Fit, agar tidak hanya mempertahankan karyawan berbakat, tetapi juga mendorong pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Person Organizational Fit Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian Hipotesis H3 Dari tabel di atas dapat dilihat nilai Beta adalah sebesar 0,928 yang ditunjukkan dengan nilai t- statistik 4.748 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.652 dan nilai Signifikansi 0,021 dengan dibawah 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Person Organizational Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. *Person-Organization Fit* (P-O Fit) merujuk pada kesesuaian antara nilai, tujuan, dan karakteristik individu dengan budaya, nilai-nilai, dan tujuan organisasi tempat mereka bekerja. P-O Fit yang baik dianggap sebagai faktor kunci yang memengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Konsep ini menekankan pentingnya kesesuaian antara individu dan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Ketika karyawan merasa bahwa mereka cocok dengan organisasi, mereka lebih cenderung untuk merasa termotivasi, terlibat, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi, yang akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa P-O Fit memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Kristof-Brown et al. (2017) mengungkapkan bahwa tingkat kecocokan antara nilai-nilai pribadi dan budaya organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan performa kerja. P-O Fit yang tinggi juga berdampak pada pengurangan stres kerja, meningkatkan tingkat keterlibatan, dan memperkuat hubungan antara individu dengan tim dan organisasi. Dengan demikian, P-O Fit yang baik dapat meningkatkan sinergi di tempat kerja dan mengarah pada peningkatan produktivitas.

Penelitian yang lebih baru oleh Rocío et al. (2020) menunjukkan bahwa kesesuaian antara individu dan organisasi bukan hanya mempengaruhi motivasi kerja, tetapi juga mampu meningkatkan inovasi dan kreativitas di kalangan karyawan. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mendukung nilai-nilai mereka lebih cenderung untuk memberikan kontribusi yang lebih kreatif, berusaha lebih keras, dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa P-O Fit tidak hanya penting untuk kinerja rutin, tetapi juga untuk mendorong kinerja luar biasa yang berdampak pada kemajuan dan keunggulan kompetitif organisasi.

Sebaliknya, jika terjadi ketidakcocokan antara individu dan organisasi, karyawan bisa merasa terisolasi, kurang dihargai, atau bahkan tidak memiliki motivasi untuk berprestasi. Sebagai contoh, Ng & Feldman (2022) mengemukakan bahwa P-O Fit yang rendah dapat meningkatkan tingkat turnover dan absensi, serta menurunkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh buruk pada kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan adanya seleksi yang tepat untuk mengidentifikasi kesesuaian antara individu dan budaya organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam perspektif manajerial, hasil penelitian ini menekankan pentingnya organisasi untuk menyesuaikan strategi rekrutmen dan pengelolaan karyawan agar lebih fokus pada kesesuaian nilai dan tujuan antara individu dengan organisasi. Dengan memperhatikan faktor P-O Fit, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Person Organizational Fit sebagai mediasi

Pengujian Hipotesis H4 Dari tabel di atas dapat dilihat nilai Beta adalah sebesar 0,745 yang ditunjukkan dengan nilai t- statistik 2.487 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.652 dan nilai Signifikansi 0,019 dengan dibawah 0,05. Hasil ini menunjukan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui person organisasional fit sebagai mediasi. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan. Budaya yang kuat dan sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Salah satu konsep yang sering dibahas dalam konteks ini adalah *Person-Organization Fit* (P-O Fit), yang merujuk pada kesesuaian antara nilai dan kepribadian individu dengan budaya organisasi tempat mereka bekerja. P-O Fit ini diyakini menjadi mediator yang penting dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa selaras dengan budaya organisasi, mereka lebih termotivasi, merasa dihargai, dan akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi memiliki dampak positif terhadap kinerja individu, terutama ketika karyawan merasa bahwa nilai mereka cocok dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Sebagai contoh, penelitian oleh Afsar et al. (2020) menemukan bahwa P-O Fit memainkan peran kunci dalam meningkatkan komitmen karyawan dan kinerja mereka, terutama di perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang mendukung pemberdayaan karyawan. Selain itu, studi oleh Hassan et al. (2021) menyoroti pentingnya budaya organisasi yang mendukung inklusi dan keragaman dalam meningkatkan P-O Fit, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Namun, meskipun banyak penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi, P-O Fit, dan kinerja karyawan, penelitian mengenai mekanisme yang menghubungkan keduanya masih terbatas. Dalam hal ini, P-O Fit bertindak sebagai mediator yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa cocok dengan nilai dan tujuan organisasi, mereka cenderung untuk lebih produktif, berkomitmen, dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penelitian oleh Wang et al. (2022) dan Li et al. (2023)

mengonfirmasi bahwa P-O Fit yang tinggi berfungsi sebagai faktor yang memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penting bagi organisasi untuk tidak hanya memperhatikan budaya organisasi secara umum, tetapi juga memastikan bahwa budaya tersebut dapat menciptakan keselarasan dengan individu yang bergabung. Organisasi yang mampu menciptakan P-O Fit yang baik akan dapat memaksimalkan potensi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka secara signifikan.

5. Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan juga terhadap kesesuaian antara individu dan organisasi (*Person-Organization Fit*). Selain itu, *Person-Organization Fit* terbukti mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Menariknya, penelitian ini juga mengungkapkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga melalui *Person-Organization Fit* sebagai variabel mediasi, yang memperkuat hubungan tersebut. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan, terutama ketika dipandang melalui lensa *Person-Organization Fit* (POF). Budaya yang kuat dan selaras dengan nilai-nilai individu karyawan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mendorong rasa memiliki, dan meningkatkan motivasi. Dalam konteks ini, POF berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Ketika individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sejalan dengan organisasi, mereka cenderung lebih berkomitmen, menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi, dan berkontribusi secara optimal. Oleh karena itu, organisasi yang berfokus pada penguatan budaya yang inklusif dan relevan, serta memperhatikan keselarasan antara karyawan dan organisasi, dapat meningkatkan kinerja secara signifikan, menciptakan hasil yang positif baik untuk individu maupun perusahaan.

6. Daftar Pustaka

- Afsar, B., & Badir, Y. (2019). The Impact of Organizational Culture on Employee Performance: Evidence from Pakistan. *Journal of Business Research*, 98, 75-82.
- Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. (2020). The role of *Person-Organization Fit* in enhancing employees' job performance. *Journal of Management Development*, 39(3), 266-277.
- Al Dari, I. S., et al. (2021). Adaptive organizational culture: A framework for aligning employee performance in a dynamic environment. *International Journal of Management Studies*, 32(3), 45-63.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Anderson, C., Park, H., & Nguyen, T. (2020). *Person-Organization Fit* in Recruitment and Selection: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 73(4), 783-812.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of *Person-Organization Fit*. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chung, H., & Kim, Y. (2023). Employee perceptions of organizational innovation: Balancing cost pressures and employee well-being in manufacturing. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(2), 201-221.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-452.
- Edwards, J. R., & Shipp, A. J. (2020). "The Dynamics of *Person-Organization Fit*: Insights for Practice". *Organizational Psychology Review*.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2019). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2001). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Ghozali, I. (2008). Intellectual capital dan kinerja keuangan perusahaan; Suatu analisis dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS).
- Hassan, S., Anwar, F., & Tufail, M. (2021). Impact of organizational culture on employee performance: Mediating role of *Person-Organization Fit*. *Journal of Workplace Learning*, 33(7), 463–480.
- Hendri, H. (2019). Cultural fit and employee performance in the digital era. *Journal of Business & Management*, 27(4), 56–70.
- Hennessey Jr, H. W., & Bernardin, H. J. (2003). The relationship between performance appraisal criterion specificity and statistical evidence of discrimination. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(2), 143–158.
- Hossain, M. S., Rahman, M. M., & Hasan, R. (2020). Organizational Culture and Employee Performance: A Review of Literature. *International Journal of Business and Management*, 15(2), 38–48.
- Huang, Q., & Lee, J. H. (2020). Onboarding programs and P–O Fit: The role of culture communication. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 115–132.
- Jones, R., & Volpe, E. (2020). Innovation and Employee Productivity: The Role of Organizational Support. *Journal of Business Research*, 114, 143–153.
- Jufrizen, J., Khair, H., Siregar, A. P. W., & Hawariyuni, W. (2023). *Person-Organization Fit* and Employee Performance: Mediation Role Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19(2), 360–378.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, J., Lee, S., & Choi, J. (2020). "The Role of *Person-Organization Fit* in Team Collaboration and Performance". *International Journal of Human Resource Management*.
- Kim, S., Kim, H., & Kim, K. (2021). The role of innovation and employee well-being in organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 357–369.
- Kristof, A. L. (2020). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1–49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2017). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Environment Fit. *Personnel Psychology*, 70(1), 33–57.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2020). "*Person-Organization Fit* and Employee Outcomes: A Meta-Analytic Review". *Journal of Applied Psychology*.
- Lee, H., Koo, C., & Kim, Y. (2021). The Influence of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction and Performance: The Role of Work-Life Balance. *Journal of Management Studies*, 58(1), 112–130.
- Lee, J., & Reilly, T. (2022). Team orientation and performance outcomes: Exploring organizational alignment. *Human Resource Management Review*, 32(1), 110–118.
- Li, W., Zhang, L., & Li, J. (2023). Cultural alignment and employee performance: The critical role of *Person-Organization Fit*. *Asian Journal of Business and Management*, 11(1), 25–40.
- Liu, F., Wang, L., & Li, J. (2022). The impact of organizational culture on *Person-Organization Fit* and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 37(2), 134–147.
- Liu, Y., & Lin, Z. (2021). The dual impact of team-oriented culture and innovation on employee performance: The role of *Person-Organization Fit*. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 259–278.
- Liu, Y., & Lin, S. (2021). Employee Well-being and Organizational Outcomes: The Impact of Organizational Attention and Support. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 275–292.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Meher, M., & Mishra, S. (2021). The impact of organizational culture on employee performance: A study of the IT industry. *Journal of Business Research*, 45(3), 22-38.
- Ng, E. S., & Feldman, D. C. (2022). *Person-Organization Fit*, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 587-598.
- Nguyen, T., Dang, C., & Wang, J. (2020). Organizational culture and *Person-Organization Fit*: A dynamic alignment model. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 185-198.
- Nugroho, T. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan XYZ. *Jurnal Manajemen*, 8(2), 123-135.
- Rahmawati, D., Nugraha, S., & Hasan, A. (2020). Budaya Organisasi dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan di Perusahaan Multinasional dan Lokal. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 45-60.
- Rai, A., Ghosh, P., & Chauhan, R. (2020). Organizational Culture and Employee Engagement: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(4), 813-836.
- Robbins, T. (2018). *Unlimited power: The new science of personal achievement*. Simon and Schuster.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Management* (11th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management*. Pearson.
- Rocío, A. V., Sánchez, P. M., & González, R. P. (2020). *Person-Organization Fit* and Its Impact on Creativity and Innovation in Organizations. *Journal of Business Research*, 113, 11-20.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.
- Setiawan, A., & Wibowo, H. (2020). Organizational Culture: A Key Driver of Employee Performance. *Journal of Organizational Studies*, 7(3), 78-90.
- Shao, S., Chao, M., & Chen, L. (2023). The relationship between *Person-Organization Fit* and employee absenteeism in technology companies. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 545-561.
- Siengthai, S., & Pila-ngarm, N. (2016). The impact of team-oriented organizational culture on employee performance: Evidence from Thai SMEs. *Asian Business & Management*, 15(5), 1-21.
- Smith, J., & Lewis, K. (2019). *Person-Organization Fit* and Job Performance in the Service Sector: A Mediated Model. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 441-458.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). The role of *Person-Organization Fit* in employee performance: A study of public sector employees. *Human Resource Development Quarterly*, 30(2), 207-225.
- Stewart, G. L. (2006). A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-54.
- Sugiono, S., Noerdjanah, N., & Wahyu, A. (2020). Uji validitas dan reliabilitas alat ukur SG posture evaluation. *Jurnal Keterampilan Fisik*, 5(1), 55-61.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Vandenberghe, C. (2020). Organizational culture and *Person-Organization Fit*: A systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 41(7), 706-727.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between *Person-Organization Fit* and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Wang, Z., Xie, E., & Zhao, Y. (2022). Exploring the influence of organizational culture on job performance: The mediating role of *Person-Organization Fit*. *International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 293-312.
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Xie, J., & Li, S. (2021). Organizational culture, *Person-Organization Fit*, and innovation in teams: A multi-level analysis. *Journal of Business Research*, 135, 129-140.
- Zhang, X., Li, B., & Frenkel, S. (2020). The Mediating Role of Person-Organization Fit in the Relationship Between Organizational Culture and Employee Performance. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100728.

Zhang, X., Li, J., & Wu, Y. (2020). The mediating role of P–O Fit in the relationship between organizational culture and employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100731.