

## Validitas dan Reliabilitas Konstruk *Person-Organization Fit* di Indonesia

Gianti Gunawan

Fakultas Psikologi, Universitas Kristen Maranatha, Bandung

e-mail: gianti.gunawan@psy.maranatha.edu

### Abstract

*Organizational culture is a guideline for employees in performing work. Employees can perform well if employees have the same values as organizations. The theory of person-organization fit (Kristof-Brown et al, 2005) explains the degree of compatibility between individual characteristics and the environment, which measured by two dimensions, namely supplementary fit, and complementary fit. Based on this theory, we make a questionnaire consisting of 31 items. This study examined the psychometric quality of person-organization fit scale to obtain a valid and reliable instrument. Validity and reliability tests were carried out using CFA (Confirmatory Factor Analysis) to 460 employees. The loading factor ( $\lambda$ ) for the supplementary fit dimension and the complementary fit dimension is greater than 0.5, thus indicating the items of the two dimensions are valid. Reliability test shows the value of CR (construct reliability) above 0.7 and VE (variance extracted) above 0.5, so it can be concluded that endogenous constructs have good construct validity and reliability*

**Keywords:** *person-environment fit, person-organization fit, supplementary fit, complementary fit, confirmatory factor analysis*

### Abstrak

Budaya perusahaan merupakan pedoman bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Karyawan dapat memberikan kinerja dengan baik jika karyawan memiliki kesamaan nilai yang dimiliki dengan perusahaan. Teori mengenai *person-organization fit* (Kristof-Brown et al, 2005) menjelaskan mengenai derajat kompatibilitas yang terjadi saat adanya kecocokan karakteristik individu dan lingkungannya, yang terukur melalui dimensi *supplementary fit* dan *complementary fit*. Berdasarkan teori tersebut dibuat alat ukur yang terdiri dari 31 item. Untuk mendapatkan instrumen *person-organization fit* yang reliabel dan valid, maka dilakukan penelitian tentang kualitas psikometris skala. Penelitian ini penting dilakukan mengingat di Indonesia sampai saat ini belum ada instrumen yang khusus digunakan untuk mengukur atau menilai *person-organization fit* karyawan. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) kepada 460 karyawan. Berdasarkan uji validitas, diperoleh *loading factor* ( $\lambda$ ) untuk dimensi *supplementary fit* dan dimensi *complementary fit* lebih besar dari 0.5, sehingga mengindikasikan aitem-aitem dari kedua dimensi tersebut valid. Uji reliabilitas menunjukkan nilai CR (*construct reliability*) diatas 0.7 dan VE (*variance extracted*) diatas 0.5, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk endogen memiliki validitas dan reliabilitas konstruk yang baik.

**Kata kunci :** *person-environment fit, person-organization fit, supplementary fit, complementary fit, confirmatory factor analysis*

## I. Pendahuluan

Keberadaan karyawan sebagai sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan dinilai menjadi salah satu aset penting dalam suatu organisasi. Peran karyawan dalam perusahaan membantu untuk menjalankan proses bisnis perusahaan dan juga membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Selain itu, karyawan menjadi salah satu aspek penentu bagi baik atau buruknya kinerja perusahaan.

Peran karyawan tersebut juga perlu ditunjang oleh peran perusahaan dalam membentuk karyawannya. Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk dapat

mengembangkan kemampuan karyawan, memberikan insentif sesuai dengan beban pekerjaannya dan memastikan karyawan dapat mengimplementasikan budaya perusahaan dalam kegiatan kerjanya. Pengimplementasian budaya perusahaan oleh karyawan menjadi salah satu tantangan bagi perusahaan. Budaya perusahaan berisikan mengenai nilai-nilai yang dibuat perusahaan sebagai pedoman bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai yang dianggap benar, asumsi-asumsi dasar, harapan, kumpulan memori, dan definisi-definisi yang ditunjukkan oleh organisasi. Budaya organisasi merefleksikan ideologi yang dimiliki oleh anggota organisasi (Cameron & Quinn, 2011).

Dalam upaya membuat karyawan dapat memberikan kinerja dengan baik, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kesamaan nilai yang dimiliki dirinya dengan perusahaan. Hal tersebut menjadi dasar munculnya teori *person-environmental fit*. Menurut Kristof-Brown et al (2005), *person-environmental fit* didefinisikan sebagai derajat kompatibilitas yang terjadi saat adanya kecocokan karakteristik individu dan lingkungannya. Model *person-environment (PE) Fit* selalu menjadi tema yang menonjol di bidang psikologi industri dan organisasi. *Person-environmental fit* memiliki berbagai level dari lingkungan yang dimana salah satunya adalah *Person-organization Fit (PO Fit)*.

Menurut Kristof (1996), PO Fit didefinisikan dengan kesesuaian antara individu dan organisasi yang terjadi ketika: a) satu entitas menyediakan yang dibutuhkan, atau b) mereka memiliki kesamaan dalam karakteristik dasar, atau c) keduanya. Chatman (1991) mengatakan bahwa *value* adalah dasar dari pengukuran PO Fit karena *value* adalah karakteristik yang bertahan dalam individu dan organisasi. Individu akan menjadi sangat sukses di dalam organisasi ketika mereka berbagi mengenai kepribadian mereka, penelitian PO Fit menekankan kesamaan antara individu dan organisasi, yang termasuk dalam kategori ini adalah studi tentang *individual personality* dengan *organizational climate congruence*, individual dengan *organizational value congruence*, dan individual dengan *organizational goal congruence*.

Pengukuran terhadap PO Fit dapat dilakukan dengan mengukur dimensi *supplementary fit* dan dimensi *complementary fit*. *Supplementary fit* terjadi ketika orang tersebut “melengkapi, mengelaborasi, atau memiliki karakteristik yang mirip dengan individu lain” di lingkungan. Menurut Munchinsky dan Monahan (1987), *supplementary fit* terjadi jika seseorang melengkapi, menarik, dan memiliki karakteristik yang mirip dengan individu lain di dalam lingkungan. Teori *supplementary fit* menekankan kesesuaian dasar antara individu dan beberapa aspek dalam lingkungan mereka. Sedangkan *complementary fit* dipandang berdasarkan perspektif individu yang bersangkutan terhadap pemenuhan lingkungan untuk

kebutuhannya. *Complementary fit* sendiri terkadang diberikan label *needs-supplies fit* (Caplan, 1987) atau *supplies-values fit* (Shaw & Gupta, 2005). *Complementary fit* terjadi ketika "kelemahan atau kebutuhan lingkungan diimbangi oleh kekuatan individu, dan sebaliknya". Dengan kata lain, *complementary fit* melibatkan sejauh mana individu dan lingkungan masing-masing menyediakan apa yang dibutuhkan pihak lain.

*Complementary fit* terjadi jika karakteristik seseorang menciptakan lingkungan atau menambah sesuatu yang kurang dalam lingkungan tersebut (Munchinsky & Monahan, 1987). *Complementary fit* dapat lebih dibedakan dalam hal apakah *requirements* yang dikenakan oleh lingkungan atau orang tersebut. *Requirements* pada individu mencerminkan kebutuhannya, yang mencakup persyaratan biologis untuk bertahan hidup dan hasrat psikologis, motif, dan tujuan. Sejauhmana kebutuhan seseorang dipenuhi oleh persediaan di lingkungan merupakan *needs-supplies fit*. *Requirements of the environment* merujuk pada tuntutan yang ditempatkan pada orang tersebut dan mungkin berasal dari tugas, peran kerja, atau konteks sosial yang lebih luas. Sejauhmana tuntutan ini dipenuhi oleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sumber daya (misalnya, waktu, energi) dari orang yang menandakan *demands-abilities fit*. Pengukuran terkait KSA (*knowledge, skill, attitude*) dalam studi PO Fit sangatlah jarang.

Selain pengukuran menggunakan dimensi *supplementary fit* dan *complementary fit*, pengukuran dapat dilakukan dengan pengukuran *direct* dan *indirect*. Kebanyakan peneliti mengatakan bahwa *perceived fit* didefinisikan sebagai pengukuran langsung (*direct*) terhadap kesesuaian (French et al., 1974; Kristof, 1996, dalam Edward & Shipp, 2007), yaitu ketika individu membandingkan secara langsung kesesuaian antara dirinya dengan lingkungan. Ketika PE Fit dikonseptualisasikan sebagai kompatibilitas umum, maka *direct measures of perceived fit* biasanya digunakan. Langkah-langkah ini meminta seseorang melaporkan kesesuaian yang dia yakini ada. Pertanyaan seperti, "Menurut Anda, seberapa cocok anda dengan organisasi ini?" atau "Seberapa besar kemiripan Anda dengan anggota lain dari kelompok kerja Anda?" adalah contoh dari *direct measures of perceived fit*. Asumsi dibuat bahwa orang tersebut menilai karakteristik P dan E, kemudian menentukan apakah mereka kompatibel. Secara tradisional, juga diasumsikan bahwa korespondensi yang tepat mendasari penilaian kompatibilitas seseorang (Edwards et al., 2006).

Sedangkan pengukuran tidak langsung (*indirect*) membandingkan secara terpisah variabel individu dengan lingkungan, dibagi menjadi *subjective* dan *objective fit*. *Subjective fit* mengacu pada kesesuaian antara individu dengan lingkungan berdasarkan apa yang diterima dan dilaporkan oleh individu. Individu diminta untuk melaporkan secara terpisah

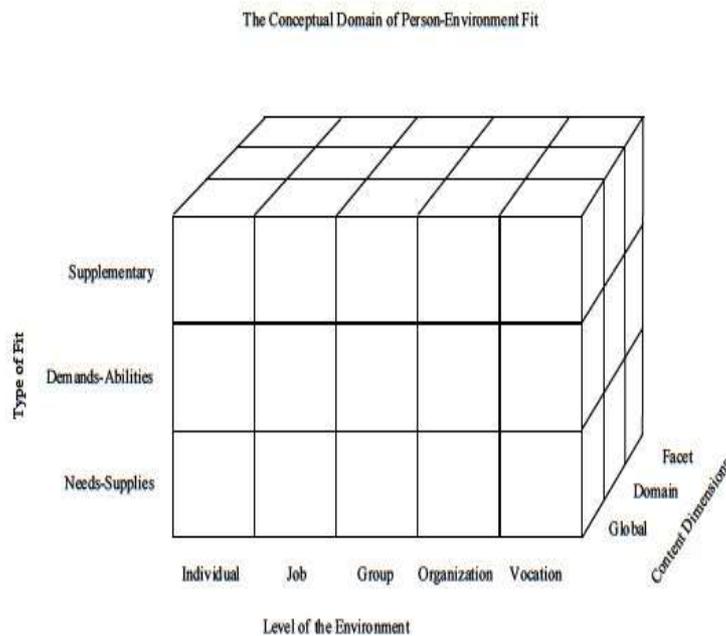
antara karakteristik pribadinya (P) serta karakteristik yang dia rasakan di lingkungan (E). Seperti halnya *objective measures*, menghitung kesesuaian dilakukan secara tidak langsung oleh peneliti, dengan menggabungkan variabel P dan E ke dalam ukuran yang sesuai, atau menganalisisnya secara terpisah menggunakan *polynomial regression analyses*. Alat ukur ini kadang disebut *indirect measures of perceived fit* karena mereka mencerminkan persepsi individu terhadap lingkungan. Mereka memiliki perbedaan dengan *direct measures of perceived fit* karena P dan E diukur secara terpisah.

*Objective fit* adalah pengukuran kesesuaian antara individu dengan lingkungan, dimana lingkungan diukur secara terpisah dari persepsi individu, atau didapatkan dari dua sumber data (French et al.,1974), yaitu P dan E secara langsung. Pengukuran terhadap dimensi secara *direct* atau *indirect*, dapat menunjukkan ruang lingkup kesesuaian individu dengan lingkungannya. Lingkup kesesuaian ini terdiri dari *global level*, *domain level* dan *facet level*. Semakin tinggi level kesesuaian maka dapat dikatakan bahwa semakin spesifik kesesuaian individu dengan lingkungannya. Mengacu pada teori Person Environmental Fit dari Jeffrey R. Edwards (2007), kesesuaian individu dengan lingkungan memiliki beberapa level, yaitu (1) *Person-Individual fit (PI Fit)* adalah kesesuaian individu dengan orang lain yang signifikan dalam lingkungan kerja mereka. Ini termasuk pekerja kasar, pelamar dan perekrut, mentor dan orang yang di bimbingnya, serta *supervisors* dengan bawahannya; (2) *Person-Job fit (PJ Fit)* mengacu pada kesesuaian antara karakteristik individu dengan *specific job*. PJ fit menjelaskan hubungan antara karakteristik individu dengan tugas yang ditunjukkan dalam suatu pekerjaan; (3) *Person-Group fit (PG Fit)* berfokus pada kesesuaian interpersonal antara individu dengan rekan kerja atau tim kerja mereka; (4) *Person-Organization fit (PO Fit)* menekankan kesamaan antara individu dan organisasi; (5) *Person-Vocation fit (PV Fit)* fokus pada kesesuaian antara kebutuhan individu, kemampuan, dan minat pada tuntutan dengan *supplies* dari berbagai jalur karir (e.g., Holland, 1997; Moos, 1987; Parsons, 1909; Super, 1953).

Edwards dan Shipp (2007) juga menjelaskan bahwa *person environmental fit* dapat diukur secara *global*, *domain*, dan *facet*. *Global level* untuk *supplementary fit* mengacu pada kesesuaian individu dengan lingkungan dalam pengertian umum, seperti keyakinan, sikap, dan nilai-nilai (Pulakos & Wexley, 1983; Turban, Dougherty, & Lee, 2002; Turban & Jones, 1988; Wayne & Liden, 1995; Zalesny & Highhouse, 1992). Untuk *demands-abilities fit*, *global level* fokus pada *overall fit* antara *demands* dan *abilities* tanpa memperhatikan dimensi perbandingan apapun. Untuk *needs-supplies fit*, *global level* diilustrasikan oleh berbagai studi tentang kesesuaian antara kebutuhan dan pemenuhan kebutuhan. Pada *Domain level* dan *facet*

*level*, kesesuaian individu dengan lingkungan menyoroti pada hal-hal yang lebih spesifik, baik pada *supplementary fit*, *demands-abilities fit*, serta *need-supplies fit*.

Untuk lebih jelasnya digambarkan dengan gambar dibawah ini;



**Gambar 1.** Domain Konseptual Person-Environment Fit (Jeffrey R. Edwards, 2007)

*Person-environmental fit* menjadi *antecedent* terhadap beberapa aspek lain dalam organisasi seperti *attraction*, *selection*, *attrition*, *socialization and training*, dan *experience* (Kristof-Brown et al., 2005). Dalam hal *attraction*, berdasarkan bukti *meta-analytic* menunjukkan bahwa persepsi pelamar terhadap PO Fit adalah prediktor yang baik dari ketertarikan mereka terhadap organisasi dan menjadi tujuan untuk mengejar pekerjaan. Analisis juga menunjukkan bahwa hubungan antara *indirect* PO Fit dengan *attraction* jauh lebih rendah daripada *direct measures*.

Dalam hal *selection*, berdasarkan bukti *meta-analytic* yang dilakukan oleh Kristof-Brown et al., (2005) terdapat hubungan yang moderat hingga kuat antara PO Fit dengan *intensions to hire*. Dalam hal *attrition* ditemukan bahwa karyawan yang *misfit* akan lebih mungkin membuat kesalahan setelah dipekerjakan dan kemudian meninggalkan organisasi, baik secara sukarela ataupun tidak. Artinya, orang yang tidak memiliki kesesuaian akan dipaksa untuk keluar dan karyawan yang tersisa adalah kelompok yang lebih homogen daripada mereka yang awalnya dipekerjakan (Schneider, 1987).

Dalam hal *socialization and training* dapat dilihat dari tujuan dari *socialization* itu sendiri. Tujuan dari *socialization* adalah untuk memfasilitasi pembelajaran tentang berbagai aspek dari organisasi, termasuk *performance proficiency*, orang-orang di dalamnya, politik, *organization-specific language*, sejarah organisasi, dan tujuan serta nilai dari organisasi itu sendiri (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994). Setiap dimensi relevan dengan berbagai tipe fit (PJ, PO, PG, PI). *Socialization* terjadi atas tiga tahap utama, yaitu *acticipatory socialization (preentry)*, *adjustment (post hire)*, dan *final culmination* dalam melakukan penerimaan atau penolakan. *Acticipatory socialization* meliputi seluruh aktifitas yang berhubungan dengan *job seekers* dan *organizational agents* yang terjadi sebelum bekerja. Kegiatan pada tahap ini mengarah pada pembentukan persepsi yang cocok karena mereka menawarkan informasi, memengaruhi preferensi kandidat, mengasikkan harapan kandidat, memengaruhi keyakinan kandidat, dan memengaruhi perilaku kandidat. Apabila pencari kerja telah diterima untuk bekerja, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah memberikan pengetahuan, perilaku yang harus dilakukan, dan sikap yang baik untuk bergabung di dalam organisasi (Bauer & Green, 1996). *Socialization and training* dapat lebih mudah mencapai tujuannya kepada karyawan yang fit.

Dalam hal *experience*, berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengalaman kerja, dapat memengaruhi perubahan kesesuaian dari waktu ke waktu. Carr, Pearson, Vest, dan Boyar (2006) memberikan bukti bahwa pengalaman dapat memengaruhi bahkan dari sumber luar dalam bentuk pengalaman dengan perusahaan lain.

*Person-environment fit* juga dapat menjadi konsekuensi dari beberapa variabel seperti *affective outcomes/attitude*, *stress and strain*, *performance*, *withdrawal behaviors* dan *additional outcomes*. *Affective outcomes* meliputi beberapa variabel yaitu *job satisfaction*, *organization commitment* dan *mental and physical well-being*. *Job satisfaction* adalah respon afektif atau emosional yang dihasilkan dari perbandingan kognitif dari aspek aktual dan hal yang diinginkan dari pekerjaan tersebut (Cranny, Smith, & Stone, 1992). Hasil *meta-analytic* menunjukkan bahwa *job satisfaction* adalah sikap yang paling kuat diprediksi oleh PJ Fit. Khususnya, *complementary needs-supplies* PJ Fit, yang secara langsung membahas perbandingan kognitif dari apa yang diinginkan dibandingkan dengan apa yang diberikan. Berbeda dengan *needs-supplies fit*, *demands-abilities fit* tidak memengaruhi *job satisfaction* secara langsung. Sebaliknya, efek dari *demands-abilities fit* terhadap kepuasan kerja harus bergantung pada implikasi *demands-abilities fit* untuk memenuhi kebutuhan orang tersebut. Selain itu, diketahui bahwa efek dari *supplementary fit* pada *job satisfaction* terjadi secara tidak langsung.

*Organizational commitment* adalah sikap yang memiliki keterkaitan kuat dengan PO Fit. *Organizational commitment* tercermin dalam *combination of affect (emotional attachment, identifikasi)*, kognisi (*identifikasi dan internalisasi goals, norma, dan nilai*), dan kesiapan dalam bertindak (*janji untuk melayani dan meningkatkan kepentingan organisasi*). *Organizational commitment* terdiri dari tiga dimensi, yaitu *affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment*. *Affective commitment* mengacu pada keterikatan emosional seseorang, identifikasinya, dan keterlibatannya di dalam organisasi. Karyawan yang secara afektif berkomitmen, maka dia akan melakukan hal tersebut sebagai kebutuhan dan keinginan mereka sendiri. *Continuance commitment* adalah kesadaran akan biaya jika ia meninggalkan perusahaan. Artinya, jika ia meninggalkan perusahaan, ia dapat kehilangan *rewards* atau investasi yang diberikan oleh organisasi. *Normative commitment* mencerminkan kewajiban untuk tetap dalam suatu organisasi. Karyawan yang secara normatif berkomitmen akan melakukan tugas mereka karena itulah norma yang berlaku dan harus dilakukan.

*Affective commitment* memiliki keterkaitan dengan *needs-supplies fit*. *Needs-supplies fit* juga memiliki hubungan dengan *continuance commitment*, karena adanya keyakinan bahwa *rewards* yang seharusnya dimiliki akan hilang jika karyawan meninggalkan perusahaan. *Affective, continuance, dan normative commitment* memiliki keterkaitan dengan *demands-abilities fit* melalui efeknya pada *needs-supplies fit*. *Supplementary fit* dapat memengaruhi *affective, continuance, dan normative commitment* melalui efeknya pada *needs-supplies fit*.

Kategori lain yang relevan dengan PE Fit mencakup indikator kesejahteraan mental dan fisik, seperti kecemasan, depresi, ketegangan, dan kesehatan somatik. Hasil ini telah dipelajari secara ekstensif dalam penelitian tentang stres. Dari sudut pandang konseptual, stres memiliki hubungan yang kuat dengan PE Fit, mengingat banyak teori stres secara implisit atau eksplisit memasukkan PE Fit sebagai konsep sentral. Penelitian menunjukkan bahwa *subjective needs-supplies misfit* adalah mekanisme dimana individu dan lingkungan sama-sama memengaruhi kesehatan mental dan fisik. Selain itu, efek dari *demands-abilities fit* pada *well-being* terjadi secara tidak langsung. Sedangkan *supplementary fit* memengaruhi *needs-supplies fit* dengan melayani *supply* untuk *affiliation, belonging, closure, dan clarity needs*. Selain itu, berdasarkan *similarity-attraction paradigm* (Byrne, 1971), *supplementary fit* mempromosikan pengembangan hubungan yang dapat memberikan dukungan sosial, sehingga dapat mengatasi stres dan meningkatkan *well-being*.

Selain *affective outcomes* seperti yang telah dijelaskan di atas, *person-environment fit* dapat menjadi konsekuensi dari *stress and strain*. PE Fit adalah penyesuaian, yang akhirnya

menunjukkan bahwa ketika seseorang sesuai dengan tempatnya, akan mengurangi stres dan ketegangan, dan sebaliknya. Edwards dan Shipp (2007) meringkas definisi dari stres ketika individu tidak terpenuhi kebutuhannya, tidak memenuhi tuntutan dari situasi yang dihadapinya, serta tidak tercapainya tujuan yang diharapkannya.

Variabel konsekuensi berikutnya dari *person environment fit* adalah *performance*. Manajer secara umum menganggap bahwa apabila seseorang yang benar-benar cocok dengan pekerjaannya akan menjadi *good performer*, dan mereka yang tidak cocok akan memiliki performa yang buruk. *Demands-abilities fit* sangat memprediksi *task performance* dan *contextual performance*. *Abilities* meningkatkan pengembangan pengetahuan dan keterampilan kerja, yang pada akhirnya akan memfasilitasi *task performance*. *Demands-abilities fit* juga dapat memengaruhi *contextual performance*, tergantung pada kemampuan untuk melakukan perilaku yang dimaksudkan. Selain itu, *needs-supplies fit* juga memengaruhi *contextual performance* melalui sikap kerja. Sikap seperti kepuasan dan komitmen dipandang sebagai prediktor *contextual performance*. Ketika karyawan merasa puas, mereka termotivasi untuk membalas budi kepada majikannya. Terakhir, *supplementary fit* juga dapat memengaruhi *task* dan *contextual performance*. Untuk *task performance*, *supplementary fit* dapat memfasilitasi komunikasi dan koordinasi dengan rekan kerja, yang kemudian akan menambah pengetahuan untuk melakukan akuisisi, kejelasan peran, dan prediktabilitas perilaku. Sementara untuk *supplementary fit* dapat meningkatkan *contextual performance*, dikarenakan individu lebih suka membantu orang lain yang serupa dan membantu dianggap sebagai dimensi penting dalam *contextual performance*. Konsekuensi berikutnya dari *person-environment fit* adalah *withdrawal behaviors*. *Withdrawal behaviors* memiliki keterkaitan dengan PE Fit. PE Fit yang rendah berhubungan dengan *turnover intentions*.

Variabel terakhir yang menjadi konsekuensi dari *person-environment fit* adalah *additional outcomes*. Hasil studi dari *Research and Development* terhadap karyawan dan atasannya mengindikasikan bahwa apabila keduanya memiliki kongruensi dan motivasi intrinsik yang tinggi, maka karyawan akan memiliki kreatifitas yang sangat tinggi (Tierney, farmer & Graen, 1999). Walaupun begitu, kreatifitas akan sangat rendah apabila keduanya memiliki motivasi intrinsik yang rendah, yang juga menjelaskan bahwa tidak semua kondisi PI fit memacu kreatifitas. Selain *creativity*, Ballout (2007) mengungkapkan bahwa PO fit memiliki keterkaitan dengan *career success*.

Pentingnya mendapatkan pemahaman tentang *person-organization fit* memunculkan kebutuhan untuk memiliki instrumen yang reliabel dan valid, sehingga perlu dilakukan

penelitian tentang kualitas psikometris yaitu reliabilitas dan validitas skala *person organization fit*. Selain itu, sejauh pengetahuan peneliti di Indonesia belum ada instrumen yang secara khusus dipergunakan untuk mengukur atau menilai *person-organization fit* karyawan. Ke depan, skala *person-organization fit* ini akan berguna sebagai instrumen dalam perencanaan regulasi dan intervensi bagi perusahaan. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah mendapatkan instrumen yang memiliki validitas dan reliabilitas yang teruji.

## II. Metode

Dalam upaya menguji alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur *person organization fit*, maka alat ukur tersebut perlu memenuhi kriteria validitas dan realibilitas secara statistik. Pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur merupakan persyaratan penting agar alat ukur tersebut dapat memberikan manfaat dalam sebuah penelitian (Goodwin, 2010).

Reliabilitas alat ukur mengindikasikan konsistensi. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Saughnessy, Zechmeister, & Zechmesiter, 2012).

Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang sudah valid untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten atau memiliki hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali terhadap objek atau fenomena yang sama. Keandalan yang rendah mencerminkan ketidakkonsistenan responden dalam jawaban (Kadiyono, 2011).

### 2.1 Partisipan

Subjek Penelitian dalam penelitian ini adalah 460 karyawan BUMN di Bandung. Dalam penelitian ini digunakan *Stratified Cluster Sampling*. Cluster dalam penelitian ini adalah Direktorat. Adapun Strata dalam penelitian ini adalah Jabatan. Dari enam direktorat yang ada akan diambil semua direktorat. Adapun Strata dibagi pada Strata Level Struktural (yang terdiri dari 5 strata karena strata ahli utama tidak digunakan karena banyak yang kosong) dan Strata Level Operasional (yang terdiri dari 3 strata karena strata yang lainnya tidak digunakan karena banyak yang kosong).

Oleh karenanya penghitungan ukuran sampel minimal akan dilakukan pada Strata Struktural dan Strata Operasional dengan cara sebagai berikut:

Rumus yang digunakan adalah rumus ukuran sampel minimal untuk sampling Stratifikasi dengan estimasi proporsi:

$$n = \frac{\sum N_i^2 P_i(1-P_i)/w_i}{N^2 D + \sum N_i P_i(1-P_i)}$$

$$D = B^2/4$$

$W_i$  = alokasi

B = bound of error

Penghitungan ukuran sampel minimal dilakukan dengan *software* UNPAD SAS. Dihitung dua alternatif seperti pada tabel 1 di bawah ini:

**Tabel I.** Jumlah Sampel

	Kepala Divisi	Kepala Bagian	Ahli Madya	Kepala Seksi	Ahli Muda	Staf	Staf Muda	Pelaksana	Total
B= 0.05	15	39	18	74	38	40	57	163	444

## 2.2 Teknik Analisis

Validitas secara umum adalah kebenaran dari alat ukur. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Saughnessy, Zechmeister, & Zechmeister, 2012). Pada penelitian ini, perhitungan validitas item pada seluruh kuesioner menggunakan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dimana item yang valid ditunjukkan dengan nilai SLF > 0,5.

Tinggi rendahnya reliabilitas secara empirik ditunjukkan oleh angka yang disebut nilai koefisien reliabilitas. Reliabilitas yang tinggi ditunjukkan dengan nilai *Construct Reliability* (CR) > 0,7 dan nilai *Variance Extracted* (VE) > 0,5. Pengujian reliabilitas alat ukur pada penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

## 2.3 Alat Ukur

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *person organization fit* dikonstruksi oleh peneliti dengan mengacu pada konsep Kristof-Brown et al (2011), yaitu berdasarkan aspek *supplementary fit* dan *complementary fit (needs-supplies)*. *Supplementary Fit* berisi kesesuaian karena adanya kesamaan aspek-aspek yang ada dalam diri individu dengan organisasi (*value congruence*). Sedangkan, *complementary Fit* berisi kesesuaian karena kebutuhan individu dipenuhi oleh organisasi (*needs – supplies*). Menurut Stum (2001), kebutuhan individu adalah (1) rasa aman/*security*, yaitu kebutuhan karyawan secara fisik dan

psikologis merasa aman dalam lingkungan kerja; (2) imbalan/*rewards* yaitu kebutuhan karyawan akan imbalan ekstrinsik yang dipenuhi oleh organisasi; (3) afiliasi yaitu kebutuhan dalam bentuk rasa memiliki tim kerja dan/atau organisasi; (4) pertumbuhan/*growth* adalah kebutuhan akan perubahan positif, baik pada individu dan organisasi; (5) kerja/hidup harmoni/*Work/Life Harmony*, yaitu kebutuhan dalam hal menyeimbangkan tanggung jawab dalam bidang pekerjaan dan kehidupan.

Peneliti membuat kuesioner yang terdiri dari 31 item dan telah dilakukan *expert validity* oleh 3 orang ahli. Kisi-kisi alat ukur digambarkan seperti pada tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel II.** Kisi-Kisi Alat Ukur Person Organization Fit

NO	ASPEK	ITEM
1	<i>Supplementary Fit</i>	1 – 17
2	<i>Complementary Fit</i>	18 – 31

Pada kuesioner ini, responden diminta untuk menjawab setiap item dengan cara menyatakan sejauhmana kesesuaian pernyataan item yang disajikan dalam alat ukur. Terdapat 4 pilihan jawaban yang diberikan, yaitu : Tidak Sesuai, Kurang Sesuai, Sesuai, dan Sangat Sesuai.

### III. Hasil Penelitian

Pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur *person-organization fit* dilakukan terhadap 460 karyawan. Jumlah item yang diberikan pada responden sebanyak 31 item yang terdiri dari 14 item *supplementary fit* dan 17 item *complementary fit*.

Uji validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur *person organization fit* dapat dilihat pada tabel III. Tabel III menunjukkan bahwa nilai *loading factor* ( $\lambda$ ) untuk masing-masing variabel manifest lebih besar dari 0,5. Ini berarti bahwa masing-masing variabel manifest dinyatakan valid dalam membentuk konstruk *Person-Organization Fit*. Kemudian nilai CR (*construct reliability*) harus diatas 0,7 dan VE (*variance extracted*) harus diatas 0,5 sudah terpenuhi sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk endogen memiliki validitas dan reliabilitas konstruk yang baik.

**Tabel III.** Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Person Organization Fit

Variabel Laten	Aspek	$\Lambda$	Indikator	$\lambda$	$\lambda^2$	e	CR	VE
<i>Person Organization Fit</i>	<i>Supplementary Fit</i>	1,0	SUPP1	0,77	0,59	0,41	0,96	0,61
			SUPP2	0,77	0,59	0,41		
			SUPP3	0,78	0,61	0,39		
			SUPP4	0,78	0,61	0,39		
			SUPP5	0,81	0,66	0,34		
			SUPP6	0,78	0,61	0,39		
			SUPP7	0,83	0,69	0,31		
			SUPP8	0,8	0,64	0,36		
			SUPP9	0,83	0,69	0,31		
			SUPP10	0,81	0,66	0,34		
			SUPP11	0,81	0,66	0,34		
			SUPP12	0,72	0,52	0,48		
			SUPP13	0,79	0,62	0,38		
			SUPP14	0,72	0,52	0,48		
			SUPP15	0,77	0,59	0,41		
			SUPP16	0,74	0,55	0,45		
			SUPP17	0,75	0,56	0,44		
<i>Person Organization Fit</i>	<i>Complementary Fit</i>	0,78	COMP1	0,76	0,58	0,42	0,96	0,65
			COMP2	0,81	0,66	0,34		
			COMP3	0,81	0,66	0,34		
			COMP4	0,88	0,77	0,23		
			COMP5	0,77	0,59	0,41		
			COMP6	0,85	0,72	0,28		
			COMP7	0,82	0,67	0,33		
			COMP8	0,78	0,61	0,39		
			COMP9	0,76	0,58	0,42		
			COMP10	0,79	0,62	0,38		
			COMP11	0,78	0,61	0,39		
			COMP12	0,85	0,72	0,28		
			COMP13	0,76	0,58	0,42		
			COMP14	0,85	0,72	0,28		

#### IV. Pembahasan

*Person Environment (PE) Fit* selalu menjadi tema yang menonjol di bidang psikologi industri dan organisasi. PE fit mengacu pada tingkat kompatibilitas atau kesesuaian antara individu dan beberapa aspek lingkungan kerja mereka (Dawis & Lofquist, 1984; Johnson, Kristof-Brown, & Zimmermann, 2005). Ketika seseorang bekerja dengan nilai-nilai yang tidak sesuai, maka akan timbul masalah-masalah di pekerjaannya, yang pada akhirnya berakibat buruk bagi organisasi. Salah satu akibat buruknya dapat berupa ketidakpuasan,

yang akan memengaruhi faktor penting seperti kinerja individual dan keinginan untuk berhenti/pindah.

Kesesuaian antara individu dengan organisasi bisa terjadi karena adanya *supplementary fit* dan *complementary fit*. Dengan mengukur kedua aspek *person organization fit* tersebut sekaligus, maka akan didapatkan gambaran yang lebih holistik daripada mengukur hanya salah satu dimensinya saja (Annelies, 2013). Walaupun demikian, belum ada penelitian atau alat ukur yang mengukur *person organization fit* menggunakan kedua aspeknya sekaligus, termasuk di Indonesia.

Alat ukur untuk mengukur *supplementary fit* pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991) menggunakan The Organization Culture Profile (OCP). Dimana terdapat 54 *value* organisasi dan individu yang nantinya akan dilihat kesesuaiannya. Alat ukur *supplementary fit* pada penelitian selanjutnya sudah disesuaikan dengan nilai-nilai pada perusahaannya, seperti pada penelitian Viela et al. (2008) dan Eran Vigoda-Gadot dan Sagie Meire (2008). Alat ukur *person-organization* tersebut hanya mengukur salah satu aspek, yaitu *supplementary fit*, sedangkan pada penelitian ini, alat ukur *person organization fit* mengukur pula kesesuaian *needs-supplies* atau aspek *complementary fit*.

Setelah melalui proses pengujian validitas dan reliabilitas terhadap alat ukur *person organization fit* yang terdiri dari 31 item dengan 14 item untuk dimensi *supplementary fit* dan 17 item untuk dimensi *complementary fit*, diperoleh kesimpulan bahwa alat ukur *person organization fit* ini dapat mengukur kesesuaian individu dengan organisasi karena sudah valid berdasarkan perhitungan statistika. Kemudian berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh kesimpulan bahwa alat ukur ini reliabel untuk mengukur *person organization fit* pada individu.

## V. Simpulan

Alat ukur *person-organization fit* yang mengukur aspek *supplementary fit* dan *complementary fit* terbukti memiliki nilai validitas dan reliabilitas yang baik. Oleh karena itu alat ukur ini dapat direkomendasikan untuk dipakai pada penelitian yang bertujuan memahami *person-organization fit* secara lebih komprehensif berdasarkan teori Kristof-Brown et al (2011). Meskipun demikian penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya diujikan pada satu jenis perusahaan saja. Oleh karena itu untuk penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan modifikasi kuesioner melalui penyesuaian dengan nilai dan pemenuhan

kebutuhan yang ada di setiap perusahaan sehingga pembahasan tentang kesesuaian nilai karyawan dan perusahaan dapat lebih sesuai.

### **Daftar Pustaka**

- Ballout, Hassan I. (2007). Career Success: The Effects of Human Capital, Person Environment Fit, and Organizational Support. *Journal of Managerial Psychology*. Lebanon: The Lebanes University.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6: 1538-1567.
- Byrne, D. (1971). *"The Attraction Paradigm"*. New York: Academic Press.
- C. Carr, J.C, Pearson, A.W, Vest, M.J, & Boyar, S.L. (2006). Prior occupational experience, anticipatory socialization, and employee retention. *Journal of Management*. (p.32:343-359).
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. S. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.730>
- Cranny, C.J., Smith, P.C., and Stone, E.F. (1992). *Job Satisfaction: How People feel about their Jobs and how it affects their Performance*. Lexington Books, New York
- Dawis, R. V & Lofquist, L. H., (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Department of Psychology. (p.59) University of Minnesota.
- Edwards & Shipp. A. J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209-258). San Francisco: Jossey-Bass.
- Edwards, Jeffrey R. , Daniel M. Cable, Ian O. Williamson, Lisa Schurer Lambert, and Abbie J. (2006). Shipp The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person–Environment Fit. *Journal of Applied Psychology*, 91, 802– 827. DOI: 10.1037/0021-9010.91.4.802.

- Goodwin, C. J. (2010). *Research in psychology: Methods and design (6th ed.)*. United States: John Wiley & Sons
- Kadiyono, Anisa. L & Suryana Sumantri. (2011). *Identifikasi Hambatan Organisasi dalam Memberdayakan Sumber Daya Manusia serta Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Karyawan*. Fakultas Psikologi. Universitas Padjajaran.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmermann, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Kristof, A.L., (1996). Person Organization Fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implication. *Personnel Psychology* 49. 1- 49.
- Munchinsky, P. M., & Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 269-277.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Schneider, B. (1987). *The people make the place*. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Shaughnessy, J.J., Zechmeister, E.B & Zechmeister, J.S. (2012). *Research Methods in Psychology 9th Edition*. Singapore: Mc Graw Hill
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993112>.
- Stum, David L. (2001). *Maslow revisited: building the employee commitment pyramid*. *Strategy & Leadership*, 29, 4 – 9.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationship. *Personnel Psychology*, 52 (3), 591-620.
- Vianen, Annelies E. M. Van, J. W. Stoelhorst, Marije E. E. De Goede. (2013). *The Construal of Person-Organization Fit During The ASA Stages: Content, Source, and Focus of Comparison*. Manhattan : John Wiley & Sons, Ltd.

- Vigoda-Gadot, E., & Meiri, S. (2008). New public management values and Person-Organization Fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, 86, 111–131. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00703.x>
- Vilela, B. B., González, J. A. V., & Ferrín, P. F. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37, 1005–1019.