

BAB 5

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

- a. Hasil analisis menyatakan bahwa secara simultan *person-inveroment fit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Eka Mas Republik cabang Madiun dan Ponorogo. Meskipun tidak semua dimensi berpengaruh signifikan secara parsial, secara keseluruhan *person-environment fit* menjelaskan 62,1% variasi kinerja ($\text{Adj. } R^2=0,621$). Hal ini mendukung teori *self-determination* (Denci dan Ryan, 1985) yang mendukung bahwa kecocokan individu dengan lingkungan kerja memenuhi kebutuhan psikologis dasar (kompetensi, otonomi, dan relasi) yang mendorong kinerja optimal. Temuan ini mendukung Gregus dan Diefendorff (2009), bahwa *person-enviroment fit* meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Hasil analisis menjelaskan bahwa *person-group fit* berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Eka Mas Republik cabang Madiun dan Ponorogo. Temuan ini sejalan dengan teori Kristof-Brown dkk (2005) yang menyatakan bahwa kecocokan antara individu dengan kelompok kerjanya meningkatkan produktivitas. Hasil penelitian mendukung studi Chang dkk. (2020) yang menemukan bahwa *person-group fit* merupakan prediktor penting bagi kinerja tim. Di PT Eka Mas Republik, karyawan yang merasa cocok dengan rekan kerja cenderung lebih termotivasi dan mampu menyelesaikan tugas secara efektif.
- c. Hasil analisis bahwa *person-supervisor fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Eka Mas Republik cabang Madiun dan Ponorogo. Temuan ini konsisten dengan penelitian Van Vianen (2018) dan Zakiy (2024) yang menemukan bahwa keselarasan nilai dan gaya kerja antara atasan-bawahan meningkatkan kinerja. Dalam konteks PT Eka Mas Republik, atasan yang memberikan dukungan dan fleksibilitas (seperti terlihat pada rata-rata skor 4,38) memungkinkan karyawan bekerja lebih optimal. Hasil ini

memperkuat pentingnya peran manajer dalam menciptakan iklim kerja positif, sehingga kinerja karyawan semakin tinggi.

- d. Hasil analisis menyatakan bahwa *person-job fit* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Eka Mas Republik cabang Madiun dan Ponorogo. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Alfani dan Hadini (2018) atau Sayuga dkk. (2023), dan pengaruh tidak signifikan diindikasikan karena karakteristik sampel di PT Eka Mas Republik sebanyak 56,4% memiliki masa kerja <1 tahun. Karyawan baru mungkin masih dalam proses adaptasi sehingga belum sepenuhnya merasakan kesesuaian antara kemampuan diri karyawan dengan tuntutan pekerjaan.
- e. Hasil analisis menyatakan bahwa *person-organizational fit* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Eka Mas Republik cabang Madiun dan Ponorogo. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan sebelumnya mengenai pengaruh positif person-organization fit terhadap kinerja. Ketidaksignifikanan pengaruh ini diduga disebabkan oleh karakteristik responden yang didominasi karyawan berusia 17-25 tahun (61,5%) dengan masa kerja kurang dari satu tahun, sehingga proses internalisasi nilai-nilai organisasi belum mencapai tahap optimal.

5.2 Keterbatasan

- a. Kontribusi secara keseluruhan person-environment fit dalam menentukan variasi kinerja karyawan sebesar 62,1% (dilihat dari nilai Adjusted R²), adapun 37,9% sisanya disebabkan oleh variabel lain yang tidak menjadi fokus dalam penelitian ini.
- b. Sampel penelitian terbatas di Kota Madiun dan Ponorogo, sementara layanan PT Eka Mas Republik, menjangkau hampir tingkat nasional, dan memiliki kantor cabang di berbagai wilayah di Indonesia.

5.3 Saran

5.3.1 Saran untuk Perusahaan

- a. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan komunikasi antara manajemen dan karyawan

untuk memastikan bahwa kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi, menyediakan fasilitas dan sumber daya yang memadai untuk mendukung kinerja karyawan, dan membangun budaya organisasi yang inklusif dan mendukung kolaborasi antarindividu.

- b. Meningkatkan *person-group fit* dan *person-supervisor fit*, yaitu dengan meningkatkan kolaborasi dan keharmonisan antara anggota tim melalui kegiatan *team building* atau pelatihan kerja sama tim, memastikan bahwa atasan memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik dan mampu menciptakan hubungan yang positif dengan bawahan, dan melakukan rotasi kerja atau penempatan karyawan yang sesuai dengan dinamika kelompok kerja untuk meningkatkan kesesuaian antara karyawan dan rekan kerjanya.
- c. Walaupun dalam penelitian ini *person-job fit* dan *person-organizational fit* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik, perusahaan tetap perlu mempertimbangkan kedua faktor tersebut sebagai elemen kritis dalam kerangka *person-environment fit* yang lebih komprehensif. Beberapa langkah yang dapat diambil yaitu dengan melakukan pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan agar lebih sesuai dengan tuntutan pekerjaan, meningkatkan sosialisasi nilai-nilai perusahaan kepada karyawan agar karyawan baru (khususnya) dapat lebih memahami dan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan, dan melakukan evaluasi berkala terhadap kesesuaian antara tugas pekerjaan dengan kemampuan dan minat karyawan.

5.3.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengidentifikasi faktor lain yang memengaruhi kinerja karena nilai *adjusted R*² sebesar 62,1% menunjukkan bahwa masih ada 37,9% variabel lain yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, budaya organisasi (Herawati, 2020).

Penelitian lanjutan dapat menginvestigasi variabel mediasi seperti *competence need satisfaction* (Greguras dan Diefendorff, 2009) yang mungkin memediasi hubungan *person-environment fit* dengan kinerja, serta variabel moderasi seperti *tenure*, usia, dan kompensasi (Gusti dkk., 2023). Untuk

meningkatkan generalisasi temuan, studi mendatang dapat memperluas sampel ke cabang-cabang lain PT Eka Mas Republik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikanto, S. (2014) *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Alfani, M., dan Hadini, M. (2018). Pengaruh *Person Job Fit* Dan *Person Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kinerja Karyawan. Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 2 (2): 73-85.
- Bangun, O. V., Supartha, I. W. G., dan Subudi, M. (2017). Pengaruh *person-job fit* dan *person-organization fit* terhadap komitmen organizational dan *organizational citizenship behavior* (OCB). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(5), 2071–2102. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/download/29794/18688/>
- Bowen D. E., Ledford, G. E., dan Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5 (4), 35-49.
- Chang, C.-M.; Liu, L.-W., Hsieh, H.-H., Chen, K.-C. A. (2020). Multilevel Analysis of Organizational Support on the Relationship between Person-Environment Fit and Performance of University Physical Education Teachers. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17, 2041. <https://doi.org/10.3390/ijerph17062041>.
- Chatman, J. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Acad. Manag. Rev.* 1989, 14, 333–349.
- Çiçek, I., dan Biçer, I.H. (2013). A Person-group Fit Model as an Antecedent of Group Performance. *Proceedings of the First AARESOC International Conference on Business and Management*, 2013.
- Deci, E. L., dan Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum. Hal 1991
- De Cooman, R., da Vleugels, W. (2022). Person-environment fit: Theoretical perspectives, conceptualizations, and outcomes. In *Oxford research encyclopedia of business and management*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.377>
- Cable, D. M., dan DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>

- Edwards, J. R. (2008). Person–Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *Academy of Management Annals*. 2 (1): 167–230. doi:10.5465/19416520802211503. ISSN 1941-6520.
- Farooqui, Ms. S., dan Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference (SIMSARC13): *Procedia Economics and Finance* 11: 122-129. www.elsevier.com/locate/Procedia.
- Ghozali, I. (2018). “*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Pogram IBM SPSS*” Edisi Sembilan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greguras, G. J., dan Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using 1 self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477. <https://doi.org/10.1037/a0014068>
- Gusti, Y.K., Aini, S.D.N., dan Sutrischastini, A. (2023). Analisis Faktor Perbedaan Tingkat Usia dan Lama Masa Kerja terhadap Produktivitas Karyawan di PT. Stars Internasional Surabaya. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3 (5), 11381-11396
- Hidayat, D. (2018). *Pengaruh person-organizational fit dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (Studi pada RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta)*. (Skripsi). Universitas Islam Indonesia. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/11582>
- Harto, B. (2020). *Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Manajemen Kinerja (Konsep, Teori, dan Penerapannya). Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Hamu, F.J. (2023). *Mengelola Kemampuan Belajar yang Agile, Adaptif dan Transformatif*. Semarang: Badan Penerbit STIEPARI Press. Hal. 9
- Herawati, M. (2020). *Kinerja Individu dan Kelompok*. Manajemen Kinerja (Konsep, Teori, dan Penerapannya). Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Juliati, P., Y, Anggreani., R.N, Sulistari., Purnamasari, R., Tama, F.E.S., Manurung, R.M Dan Tesalonik, O. 2015. Pengaruh *Person Organization Fit Dan Person Job Fit* Pada OCB. *Management Dynamics Confrence*.

- Keane, A., Kwon, K., dan Kim, J. (2024). *An integrative literature review of person-environment fit and employee engagement*. *Journal of Management and Organization*:1-30. Doi:10.1017/jmo.2023.71
- Ketkaew, C., Manglakakeere, O. dan Naruetharadhal. (2020). The interrelationships of work-related factors, person-environment fit, and employee turnover intention. *Cogen Business and Management*, <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1823580>
- Krishnan, S.G. (2020). *Gender Diversity in the workplace and its effects on Employees' Performance*. *Journal of the Social Sciences*, 48(3).
- Kristof, A. L. (1996). *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. *Personnel Psychology*, 49,1-49.
- Kristof-Brown, A.L.; Zimmerman, R.D.; dan 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(2), 281–342.
- Kristof-Brown, A. L., dan Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 3-50). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-001>
- Kuncoro. (2009). *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. Edisi 3. Jakarta: Erlangga
- Li, C., Zhang, Y., dan Sun, J. (2020). The impact of person-group fit on work attitudes and performance: The role of team climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 1234. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01234>
- Liu, J., Liu, X., dan Zeng, X. (2011). Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 282–298. <https://doi.org/10.1108/09534811111132695>
- Mangkuprawira, T. S. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. (2006) *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat. Hal. 278

- Mulyani, R. S., dan Santosa, A. (2024). Pengaruh work life balance, teamwork, person job fit terhadap kinerja karyawan generasi Z di Kota Yogyakarta. *Journal of Economics, Tourism, and International Studies in Humanities (JETISH)*. <https://doi.org/10.57235/jetish.v3i2.3217>
- Pranata, R. 2014. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Adira Dinamika Multi Fanance Tbk. Ara Makmur Bengkulu Utara. *Skripsi Program Strata-1 Ekonomi dan Bisnis Prodi Manajemen, Universitas Bengkulu*. Diunduh dari <http://repository.unib.ac.id/8320/>, pada tanggal 25 Agustus 2024
- Rifqi, M. F., dan Ningsih, L. S. R. (2022). Pengaruh *Person Organization Fit* dan *Person Job Fit* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kopontren MBS Water Suci Manyar Gresik. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 4(2), 209–222. <https://doi.org/10.33752/bima.v4i2.55011>
- Saputo, R. (2021). Kecocokan Karyawan dengan Organisasi (*Person-Organization Fit*) Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan. *Journal of Business Management Education*, 6 (2): 1-13.
- Sugiyono (2018) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*. Bandung: Alfabeta.
- Sayuga, H.D., Ambarwati, A., Fatmawati, R. (2023). Pengaruh Person-Job Fit dan Person-Organization Fit Terhadap Kinerja Karyawan. *JIABI*, 7(2): 146-164.
- Seong, J.Y., Kristof-Brown, A.L., Park, W.W., Hong, D-Seung, dan Shin, Y. (2015). Person-Group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level. *Journal of Management*, 41 (4): 1184-1213. Doi: 10.1177/0149206312453738.
- Shahidan, A.N., Hamid, A.N.A., dan Ahmad, F. (2018). Mediating Influence of Work Engagement between Person-Environment Fit dan Adaptive Performance: A Conceptual Perspective in Malasia Public Hospitals. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 4 (1): 17-26.
- Shahidan, A.N., Azizan, F.L., Arifin, M.A., Abumandil, M.S.S., dan Arshad, M.Z. (2021). Person-Environment Fit and Adaptive Performance among Nurses in Malaysian Public Hospitals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11 (8): 593-604.
- Simamora, H. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Siti Mulyani, R.S., dan Santosa, A. (2024). Pengaruh Work Life Balance, Teamwork, Person Job Fit Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di Kota Yogyakarta. *JETISH: Journal of Education Technology Information Social Sciences and Health*, 3 (2): 1196-1202.
- Tannimalay, S., Rahim, N.F. R., dan Chee, H.M. (2021). 185-198. The Effect of Person-Environment Fit on Public Servant Integrity and Performance: Investigating the Moderating Role of Public Service Motivation. *Journal of Governance and Integrity (JGI)*, 5 (1): 185 – 199. Doi: <https://doi.org/10.15282/jgi.5.1.2021.7180>
- Van Vianen, A.E.M. (2018) The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets Department of Work and Organizational Psychology, University of Amsterdam. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 5:75–101. <https://www.annualreviews.org>.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., dan Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473–489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Wahida, A. (2018). Pengaruh *person environment fit* dan *organizational fit* terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Sulselbar Cabang Palolo. *Jurnal Manajemen*, 48-59.
- Werbel, J.D., Gilliland, S.W. (1999). Person-environment fit in the selection process. In *Research in Personnel and Human Resource Management*; Ferris, G.R., Ed.; JAI Press: Stamford, CT, USA, pp. 209–243.
- Yang, C., Ding, C. G., dan Lo, K. W. (2016). Person–supervisor fit and employee outcomes: The mediating role of empowerment. *Personnel Review*, 45(6), 1303–1319. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2014-0115>
- Zakiy, M. (2024). Linking Person Supervisor Fit with Employee Performance and Work Engagement: *The Mediating Role of LMX*. *SAGE Open* July-September 2024: 1–13. Doi: 10.1177/21582440241271183
- Zhang, Z., Zhang, L., Wang, H. L., dan Zheng, J. W. (2020). Linking supervisor developmental feedback to in-role performance: The roles of job control and perceived rapport with supervisors. *Journal of Management and Organization*, 30(2), 331-346. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.5>
- Zhang, Y.; Fan, Y.; Shao, F.; Ji, X.P. (2008). A construct-process model of person-environment fit. *J. Manag. Sci.*, 21 :65–73.

- Zhang, Y., dan Chen, C. C. (2013). Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 534–543. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.007>