

PENGARUH KOMPETENSI DAN *PERSON ORGANIZATION FIT (PO- FIT)* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MODERASI BUDAYA ORGANISASI (STUDI PADA KARYAWAN BPJS KETENAGAKERJAAN SEMARANG RAYA)

Susila Meitasari Indriyati
Mahasiswa Program Pascasarjana, Unisbank Semarang
e-mail : meitha08@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the Influence of competency and Person Organization Fit on Performance with Organizational Culture as moderating variable. This research was conducted on employees of BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya (Semarang Pemuda Branch Office, Ungaran Branch Office and Semarang Majapahit Branch Office) with a total sample of 116 people. The analysis method is a quantitative analysis method, using double linear regression, hypothesis test and moderation test by seeing the interaction between the independent variable and the moderating variable. The results of this study, competency variable and Person Organizational Fit variable have a positive and significant effect on the performance of BPJS Ketenagakerjaan in Semarang Raya, while organizational culture has proven to moderate the influence of competency and Person Organization Fit on the performance of BPJS Ketenagakerjaan at Semarang Raya. Based on these results, to improve performance, it is expected that BPJS Employment can continue to improve competency through appropriate training for its employees, and consider a person organization fit approach to the employee recruitment process and create a Organizational Culture blueprint that is used in the long term and conducts internalization of Organizational Culture on an ongoing basis.

Keywords: Competence, Person OrganizationFit, Employee Performance and Organizational Culture.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan *Person Organization Fit* terhadap Kinerja dengan variabel moderasi Budaya Organisasi, Penelitian ini dilakukan pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya (Kantor Cabang Semarang Pemuda, Kantor Cabang Ungaran dan Kantor Cabang Semarang Majapahit) dengan total sampel adalah 116 orang. Metode analisa yang digunakan adalah metode analisa kuantitatif, dengan menggunakan regresi linier berganda, uji hipotesa dan uji moderasi dengan melihat interaksi antara variabel independen dan variabel moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwariabel kompetensi dan variabel *Person Organizational Fit* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya, sedangkan budaya organisasi terbukti memoderasi pengaruh kompetensi dan Person Organization Fit terhadap kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya. Berdasarkan hasil tersebut, untuk meningkatkan kinerja diharapkan BPJS Ketenagakerjaan dapat senantiasa terus meningkatkan kompetensi melalui pelatihan-pelatihan yang sesuai bagi karyawannya, dan mempertimbangkan pendekatan *person organization fit* untuk proses rekrutmen karyawan serta membuat blueprint Budaya Organisasi yang digunakan dalam jangka panjang dan melakukan internalisasi budaya organisasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci : Kompetensi, Person Organization Fit, Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi.

PENDAHULUAN

Pada dasarnya dalam suatu organisasi, sumber daya manusia mempunyai peran yang penting dalam mencapai target kinerja atau mewujudkan tujuan organisasi. Setiap insan organisasi memiliki peran tertentu dalam organisasi dimana perannya tersebut dibentuk berdasarkan kompetensi dari masing-masing individu, namun demikian seseorang yang memegang jabatan belum tentu memiliki kompetensi terhadap semua pekerjaan yang ada di bagiannya, karena masing-masing pekerjaan memiliki karakter dan spesifikasi yang berbeda. Tapi yang pasti ia harus memiliki kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Kompetensi menjadi begitu penting dalam dunia usaha sebagai dasar perekrutan pegawai. Bahkan beberapa pakar menyatakan IQ yang tinggi belum tentu menjamin keberhasilan karena hasil IQ lebih banyak kearah "kecenderungan". Menurut Daniel Goleman, "Kecerdasan IQ (*intelligence Quotience*) bukanlah segala-galanya dalam meraih kesuksesan. Menurut hasil penelitian dengan beberapa pakar terhadap CEO (*Chief Executive Officer*) yang telah berhasil di berbagai

Negara, sumbangan IQ dalam keberhasilan hidup dan pengembangan karir seseorang hanya mencapai 20%. Sedangkan 80% justru dipengaruhi oleh kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*).”

Ide dasar kompetensi sesungguhnya berawal dari McClelland pada 1973 lewat suatu tulisan yang cukup kontroversial dalam jurnal *American Psychologist* dengan judul *Testing for Competence Rather than for Intelligence*. Tulisan tersebut, diantaranya, mempertanyakan hal-hal sebagai berikut ini. Pertama, jenjang pendidikan formal tidak meramalkan kesuksesan dalam pekerjaan; kedua, tes inteligensi dan tes sikap/bakat dan sejenisnya ia nilai tidak mampu memprediksi tentang kinerja SDM yang baik (*job performance*) dan tidak mampu memprediksi SDM yang akan sukses dalam pekerjaan di organisasi; ketiga, tes-tes dan penampilan/prestasi akademik hanya akan memprediksi penampilan kerja sebagai hasil dari hubungan mendasar status social; keempat, tes-tes tersebut seringkali tidak adil (*fair*) dan bias dengan kelompok tertentu/minoritas; kelima, tes yang lebih andal dan sanggup memprediksi kesuksesan dalam kerja, menurutnya adalah kompetensi. Bahkan ia sampai kepada rekomendasi bahwa perlu mengganti tes inteligensi dengan tes yang berdasarkan kompetensi (Barrett dan Depinet dalam Sudarmanto, 2009).

Namun demikian apapun argumentasinya, tujuan bisnis meskipun klise sejatinya adalah mendapatkan laba sebesar-besarnya dengan biaya yang seefisien mungkin. Agar tujuan itu tercapai, maka perlu dikelola secara profesional dan siap menjawab tantangan yang ada dengan meningkatkan reputasi, eksistensi dan citra organisasi melalui analisis yang mendalam dan evaluasi yang berkelanjutan. Selain itu, perlu pula dibangun iklim organisasi yang kondusif. Tapi iklim organisasi ini sangat dipengaruhi bagaimana budaya organisasi dikelola. Jika budaya organisasi yang ada kuat, hal itu akan mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya, pada gilirannya akan meningkatkan keberhasilan organisasi (Emron dkk, 2018:115).

Budaya organisasi menjadi penting, baik itu untuk organisasi pemerintahan, bisnis, sekolah, perguruan tinggi dan lain sebagainya. Sebab, budaya organisasi menyediakan kerangka kerja terkait dengan perilaku anggotanya dan iklim kerja. Apabila budaya organisasi kuat, anggota yang ada di dalam organisasi menganggap aturan bukan lagi sebagai kewajiban yang membelenggu, tapi sudah menjadi kebutuhan. Di sisi lain, mereka memiliki rasa kebersamaan, kekeluargaan dan bangga pada organisasinya yang pada gilirannya menumbuhkan kepuasan dan komitmen anggota, itulah sebabnya kenapa budaya itu penting untuk dikelola. Mengelola budaya berarti kita berusaha untuk memahami secara mendalam bagaimana kekuatan budaya yang ada dan efeknya terhadap tujuan organisasi. Kegagalan di dalam mengelola budaya terjadi karena menganggap perilaku individu dan iklim kerja bagian yang terpisahkan dari budaya itu sendiri (Emron dkk, 2018:116). Namun demikian, kembali pada perilaku anggota, kesesuaian antara individu/anggota dengan organisasi (*Person Organization Fit*) dapat berpengaruh juga pada perilaku anggota dalam keinginannya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

BPJS Ketenagakerjaan adalah Badan Hukum yang dibentuk untuk menyelenggarakan program jaminan sosial, dibentuk untuk menyelenggarakan program Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Hari Tua, Jaminan Pensiun dan Jaminan Kematian (Undang Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial: pasal 1,5 dan 6).

BPJS Ketenagakerjaan mempunyai visi menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial kebanggaan bangsa yang amanah, bertatakelola baik serta unggul dalam operasional dan pelayanan, serta misi sebagai berikut: (1) melindungi dan menyejahterakan seluruh pekerja dan keluarganya; (2) meningkatkan produktifitas dan daya saing pekerja; (3) mendukung pembangunan dan kemandirian perekonomian nasional. Di samping itu BPJS Ketenagakerjaan juga mempunyai nilai budaya yang diharapkan menjadi pendukung dalam meningkatkan nilai individu dalam pencapaian kinerja yaitu IMAN ETHIKA (Iman, Excellent, Teladan, Harmoni, Integritas, Kepedulian dan Antusias). Nilai budaya ini mulai diterapkan pada tahun 2016, dimana pada tahun- sebelumnya juga terdapat nilai budaya yang agak berbeda dari nilai budaya tersebut.

Berkaitan dengan visi dan misinya BPJS Ketenagakerjaan mempunyai target kinerja yang harus dicapai. Target kinerja ditetapkan oleh Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan kemudian target tersebut di-*breakdown* ke kantor daerah. Untuk mencapai target kinerja unit, diperlukan dukungan dari seluruh komponen yang ada di BPJS Ketenagakerjaan dalam hal ini terutama dari faktor SDM-nya.

BPJS Ketenagakerjaan secara rutin melakukan rekrutmen karyawan setiap tahunnya, dengan penyaringan yang sangat selektif melalui beberapa tahapan. Rekrutmen dilakukan berdasarkan mapping kebutuhan Karyawan, untuk tiap *job desc* yang dibutuhkan dicari karyawan dengan jenjang pendidikan dan jurusan yang sesuai. Diharapkan dengan seleksi tersebut karyawan yang diterima dapat memberikan kinerja terbaiknya untuk BPJS Ketenagakerjaan.

Penilaian kinerja unit di BPJS Ketenagakerjaan dilakukan melalui Balanced Score Card dengan Key Performance Indicator (KPI) terdiri dari 4 (empat) perspektif yaitu Keuangan, Proses Internal, Perspektif Pelanggan serta Pertumbuhan dan Pembelajaran. Target kinerja masing-masing unit kerja disesuaikan dengan masing-masing tingkatan kelas kantor, sedangkan untuk penilaian kinerja individu dilakukan dengan Balanced Scorecard dengan Key Performance Indicator (KPI) terdiri dari item sesuai job desk masing-masing dan juga ditambah dengan Key Behavior Indicator (KBI) untuk menilai attitude dan skill dari karyawan tersebut.

Untuk mewujudkan visi dan misinya, BPJS Ketenagakerjaan sangat memperhatikan pencapaian target kerjanya, unit kerja pelaksana diharapkan tidak hanya mencapai 100% dari target yang ditetapkan bersama pemerintah tetapi

melebihi dari 100% target tersebut, yang ditetapkan dalam Kontrak manajemen. Tahun 2018 manajemen BPJS Ketenagakerjaan menetapkan sebagai tahun *Operational Excellent* dan untuk 2019 ini dicanangkan sebagai tahun *Agressive Growth*.

Tabel 1. Kinerja Unit BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya

No	Tahun	2017	2018
1 Semarang Pemuda			
Nilai		4,663	104,2
Target Kontrak manajemen		6	120
Pencapaian		77,72%	86,83%
2 Ungaran			
Nilai		5,493	100,2
Target Kontrak manajemen		6	120
Pencapaian		91,55%	83,50%
3 Semarang Majapahit			
Nilai		4,067	111,5
Target Kontrak manajemen		6	120
Pencapaian		67,78%	92,92%

Data tersebut di atas menunjukkan bahwa masih terdapat gap kinerja pada unit kerja BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya pada tahun 2017-2018, kinerja yang dicapai belum memenuhi target yang ditetapkan berdasarkan kontrak Manajemen. Kinerja dianggap lebih dari sekedar produktivitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai dengan keinginannya. Perilaku bebas untuk bertindak ini tidak bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal peran seseorang pegawai untuk meningkatkan fungsi efektivitas suatu organisasi (Rich, 1997 :122).

Dengan kondisi sistem perekrutan yang sangat selektif dan secara kompetensi pendidikan yang dipersyaratkan, BPJS Ketenagakerjaan sudah menjaring karyawan dengan kualifikasi terbaik. Namun demikian hasil kinerja yang dicapai masih belum maksimal. Menurut Mitrani (1992:14) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Kompetensi diartikan juga sebagai pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Arti lain dari kompetensi adalah spesifikasi dan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan, sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan di lapangan. Kompetensi juga merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. (Boulter, Dalziel dan Hill, 1996).

Selain dari kompetensi, di BPJS Ketenagakerjaan belum pernah ada pengukuran atau survey kecocokan individu dengan organisasi (*Person Organization Fit*). *Person Organization Fit (PO Fit)* didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristoff, 1996). Pada penelitian tentang seleksi karyawan, *PO fit* dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi (Judge & Ferris, 1992). *PO Fit* didasarkan pada asumsi keinginan individu untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi (Schneider & Smith, 1995).

Selama ini perusahaan dalam merekrut karyawan didasarkan pada pendekatan tradisional yaitu kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*Person Job Fit*). Kristof (1996) dan Sekiguchi (2004) berpendapat bahwa pendekatan *person job fit* ini kurang baik dalam proses seleksi karyawan, mereka berpendapat bahwa efektivitas organisasi tidak hanya didukung oleh kesuksesan tugas pekerjaan karyawan saja tetapi perlu memperhatikan perilaku karyawan secara luas. Pendekatan *Person Organization Fit (PO Fit)* dapat mendukung hal ini.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Farida Rahmawati (2018) yang meneliti perihal Kompetensi dan *Person Organization Fit*, ditemukan bahwa baik kompetensi dan *Person Organization Fit* berpengaruh positif terhadap kinerja. Pada penelitian Dedy Supriyadi (2016), kompetensi juga berpengaruh positif pada kinerja. Namun pada penelitian Kumariyah (2018), kompetensi tidak berpengaruh positif pada kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak selalu berpengaruh positif terhadap kinerja, hal ini kemungkinan dikarenakan kondisi yang berbeda untuk tiap organisasi.

Berdasarkan hasil Pra penelitian tentang kompetensi dan *Person Organization Fit* di BPJS Ketenagakerjaan dengan 23 responden sebagai sampel diperoleh hasil sebagai berikut, terkait dengan *Person Organization fit* terdapat sebanyak 17.3% dari sampel menyatakan bahwa pekerjaannya tidak sesuai dengan keinginan/minatnya namun rata-rata di atas 50% menyatakan bahwa nilai/norma yang ada di organisasi sudah sesuai dengan nilai yang ada di dalam dirinya. Masih belum diketahui dengan jelas apakah benar sudah sepenuhnya sesuai atau belum karena masih ada yang menjawab bahwa pekerjaannya tidak sesuai dengan keinginannya. Dari pra penelitian tentang kompetensi, sebanyak 30,3% responden menyatakan bahwa latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, meskipun demikian di atas 50% menyatakan bahwa sudah bekerja dengan baik dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik serta dapat mencapai target kinerja yang direncanakan. Hasil tersebut belum sesuai dengan kinerja yang sebenarnya dimana belum tercapai seperti yang disepakati dalam kontrak manajemen. Kontrak manajemen sendiri merupakan kesepakatan antara unit kerja Kantor Cabang dengan Manajemen di Kantor Wilayah sesuai arahan Kantor Pusat.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas dan bila dikaitkan dengan penelusuran kepustakaan tentang kompetensi, person organization fit (P-O Fit), kinerja dan budaya organisasi, maka rumusan masalah yang dikemukakan adalah belum diketahuinya gambaran tentang Pengaruh Kompetensi dan Person Organization Fit (P-O Fit) terhadap kinerja dengan moderasi budaya organisasi di lingkungan karyawan BPJS Ketenagakerjaan atau dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) Bagaimana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, (2) Bagaimana person organization fit (P-O Fit) berpengaruh terhadap kinerja, (3) Bagaimana budaya organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja, (4) Bagaimana budaya organisasi memoderasi pengaruh person organization fit (P-O Fit) terhadap kinerja.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

LANDASAN TEORI

Kompetensi

Menurut Moekijat (1991), kompetensi adalah merupakan kecakapan, keahlian dan kekuatan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas yang dibebankan yang terdiri dari dua dimensi yaitu keahlian dan pengetahuan. Kompetensi diartikan juga sebagai pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Arti lain dari kompetensi adalah spesifikasi dan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan, sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan di lapangan. Kompetensi juga merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. (Boulter, Dalziel dan Hill, 1996)

Kompetensi individual merupakan karakter, sikap dan perilaku atau kemampuan individual yang relative bersifat stabil letika menghadapi situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Spencer & Spencer, 1993).

Definisi lain menurut Wibowo (2007:86) kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan, yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Burgoyne (1998), kompetensi adalah kemauan dan kemampuan untuk melakukan tugas.

Person Organization Fit (P-O Fit)

Person Organization Fit (PO Fit) didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996). Secara luas, Kristof (1996) menjelaskan bahwa *PO Fit* adalah konsekuensi antara individu dan organisasi yang terjadi ketika; (1) setidaknya ada salah satu pihak (individu atau organisasi) yang dapat memenuhi kebutuhan orang lain, (2) mereka (individu atau organisasi) berbagi karakteristik yang sama, (3) atau keduanya.

Pada penelitian tentang seleksi karyawan, PO fit dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi (Judge & Ferris, 1992) dalam Kristof (1996). PO Fit didasarkan pada asumsi keinginan individu untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi (Schneider & Smith, 1995).

Selama ini perusahaan dalam merekrut karyawan didasarkan pada pendekatan tradisional yaitu kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*Person Job Fit*). Kristof (1996) dan Sekiguchi (2004) berpendapat bahwa pendekatan *person job fit* ini kurang baik dalam proses seleksi karyawan, mereka berpendapat bahwa efektivitas organisasi tidak hanya didukung oleh kesuksesan tugas pekerjaan karyawan saja tetapi perlu memperhatikan perilaku karyawan secara luas. Pendekatan *Person Organization Fit (PO Fit)* dapat mendukung hal ini.

Ashkenas et al (1995) menyatakan pentingnya memonitor para pelamar secara menyeluruh berdasarkan keahlian dan karakteristik kepribadian yang cocok dengan kebutuhan budaya dan tehnik organisasi. Hal ini dikarenakan nilai kecocokan dalam pendekatan PO Fit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, turnover intention dan turnover actual (O'Reilly, Chatmann & Caldwell, 1991) dalam Ashkenas (1995).

Kinerja

Kinerja dianggap lebih dari sekedar produktivitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai dengan keinginannya. Perilaku bebas untuk bertindak ini tidak bisa dilepaskan dari syarat –syarat formal peran seseorang pegawai untuk meningkatkan fungsi efektivitas suatu organisasi (Rich, 1997:122)

Menurut Mangkunegara (2002) dalam Bintoro dan Daryanto (2017:106) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan.

Budaya Organisasi

Robbins (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi berawal dari filosofi pendirinya. Sekali budaya terbentuk, praktek-praktek dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya, misalnya praktek pengelolaan sumber daya manusia. Tiga kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya, yaitu praktek seleksi, tindakan manajemen puncak dan metode sosialisasi. Budaya dalam organisasi atau perubahan bisa dilihat kuat atau lemahnya dan intensitas serta sebaran nilai inti organisasi, yaitu primer atau dominan yang diterima dengan baik di seluruh organisasi kita.

Edgar Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai : suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya. (John M.Ivancevich dkk, 2006:44)

Selain menjadi konsep yang penting, budaya organisasi, sebagai perspektif untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi, memiliki keterbatasan yaitu pertama, budaya bukan satu-satunya cara memandang organisasi, kedua budaya organisasi belum tentu didefinisikan sama oleh dua ahli teori atau peneliti.

Hubungan antara variabel kompetensi terhadap kinerja

Kompetensi individual merupakan karakter, sikap dan perilaku atau kemampuan individual yang relative bersifat stabil ketika menghadapi situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Spencer & Spencer, 1993). Dengan kompetensi yang bagus diharapkan akan berbanding lurus dengan kinerja yang dicapai. Kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002) Pada penelitian yang dilakukan oleh Dedy Supriyadi (2016) dinyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja

Hubungan antara variable Person Organization Fit terhadap kinerja

Person organization fit didefinisikan sebagai kesesuaian nilai individu dengan nilai-nilai organisasi (Kristof, 1996). Apabila nilai individu sudah sesuai dengan nilai organisasi diharapkan akan memiliki konsep perilaku yang sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Farida Rahmawati (2018) dinyatakan bahwa po fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 2 : Person Organization Fit berpengaruh positif terhadap kinerja

Budaya organisasi memoderasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Menurut Roe (2001:73), Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas , kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan ketrampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan. Edgar Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai: suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya. (Ivancevich dkk, 2006:44)

. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Farida Rahmawati (2018) dinyatakan bahwa Budaya organisasi memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesa 3 : Budaya organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Budaya organisasi memoderasi pengaruh Person Organization Fit terhadap kinerja

Budaya Organisasi merupakan nilai-nilai yang diterapkan dalam suatu organisasi, bila terdapat kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai organisasi maka akan tercipta keselarasan dalam mendapai tujuan organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Farida Rahmawati (2018) dinyatakan bahwa Budaya organisasi memperkuat pengaruh Person Organization fit terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesa 4 : Budaya organisasi memoderasi pengaruh Person Organization fit terhadap kinerja

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya (Semarang Pemuda, Semarang Majapahit dan Ungaran) sebanyak 116 orang.

Dikarenakan jumlah karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya adalah sejumlah 116, maka sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yaitu menggunakan seluruh populasi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

1. Dokumentasi,

Yaitu dengan cara mempelajari buku-buku data-data maupun arsip yang ada di lokasi penelitian yang ada relevannya.

2. Kuesioner

Adalah dengan menyebarkan angket/kuesioner kepada responden terlebih dahulu disediakan daftar pertanyaan oleh peneliti. Pertanyaan dalam angket tersebut digunakan untuk mengukur masing-masing variable yang masih bersifat kategori. Jawaban yang masih bersifat kategori tersebut kemudian diubah dengan cara diberi nilai (bobot) berskala. Skala yang digunakan adalah skala likert 1-7.

Definisi Konsep dan Operasional variabel

Definisi konsep yang digunakan untuk variabel kompetensi adalah karakter, sikap dan perilaku atau kemampuan individual yang relative bersifat stabil ketika menghadapi situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Spencer & Spencer, 1993). *Person Organization Fit* menggunakan definisi dari Kristof (1996) yaitu kesesuaian antara nilai-nilai yang ada dalam organisasi dengan nilai-nilai yang diyakini individu. Untuk variabel kinerja digunakan definisi dari Mangkunegara (2002) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya, sedangkan variabel Budaya Organisasi menggunakan definisi dari Robbins (2012), bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen

Uji Validitas dan Reliabilitas

Dari uji validitas diperoleh nilai KMO untuk variabel Kompetensi adalah 0.880, variabel *PO Fit* sebesar 0.863, variabel Kinerja sebesar 0.902 dan variabel Budaya organisasi sebesar 0.897, secara keseluruhan lebih dari 0.40 sehingga diketahui bahwa sampel mencukupi untuk diteliti dan seluruh indikator valid karena *loading factor* > 0.40 sehingga dapat dilanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya.

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai cronbach’s Alpha dari variabel Kompetensi adalah 0.909, variabel *PO Fit* sebesar 0.892, variabel Kinerja sebesar 0.930 dan variabel Budaya organisasi sebesar 0.944, sehingga semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel (nilai cronbach’s alpha > 0,7).

Tabel 2. Analisis Regresi

Variabel	Persamaan	Uji Model			Uji Hipotesis		Ket.
		R ² Adj	F	Sig	β	Sig	
Model Regresi	Y=α1+β1.X1	0.736	161.092	0.000			
Kompetensi (X1)	+β2.X2+e1				0.588	0.000	H1

PO Fit (X2)	0.323	0.000	diterima H2 diterima
Dependen=Kinerj a			
Uji Moderasi I	0.380	0.004	H3 diterima
Kompetensi (X1) Interaksi Kompetensi (X1) dengan Budaya Organisasi (Z) Dependen=Kinerj a			
Uji Moderasi 2	0.413	0.053	H4 diterima (dengan nilai signifikansi 0.1)
PO Fit (X2) Interaksi PO Fit (X2) dengan Budaya Organisasi (Z) Dependen=Kinerj a			

Uji Model Regresi

A. Koefisien Determinasi

Hubungan Kompetensi dan *Person Organization Fit* terhadap Kinerja.

Berdasarkan tabel 2 diatas diperoleh nilai Adjusted R Square = 0.736 artinya kompetensi dan *person organization fit* mampu menjelaskan Kinerjasebesar 73.6% sisanya 26.4% dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang diteliti.

B. Uji F

Berdasarkan uji F pada tabel 2 diatas diperoleh nilai Fhitung = 161.092 dengan nilai sig = 0,000 < 0.05 artinya variabel kompetensi dan *person organization fit* secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap Kinerja.

Uji Hipotesis

Hipotesis 1 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja

Berdasarkan tabel 2 di atas diketahui bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya, dengan besaran beta standardized coefficients adalah 0.588 bertanda positif dengan taraf signifikansi sebesar 0.000 (0.000 < 0.05), maka Hipotesa 1 diterima.

Hipotesis 2 : *Person Organization Fit* berpengaruh positif terhadap Kinerja

Dari tabel 2 diketahui bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya. Hasil ini ditunjukkan dari hasil analisis dimana besaran beta standardized coefficients adalah 0.323 bertanda positif dengan taraf signifikansi sebesar 0.000 (0.000 < 0.05) maka hipotesa 2 diterima.

Hipotesis 3 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Dari hasil uji moderasi I didapatkan hasil Budaya Organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan sifat memperkuat. Hal ini dilihat dari hasil analisis dimana besaran beta standardized coefficients adalah 0.380 bertanda positif dengan taraf signifikansi sebesar 0.004 (0.004 < 0.05) yang mengandung makna bahwa Budaya Organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan sifat memperkuat, maka hipotesis 3 diterima.

Hipotesis 4 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh *Person Organization Fit* terhadap kinerja

Dari hasil uji moderasi II pada tabel 2 didapatkan hasil Budaya Organisasi memoderasi secara marginal pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja di BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya dengan hasil analisis dimana besaran beta standardized coefficients adalah 0.413 bertanda positif dengan taraf signifikansi sebesar 0.053 (nilai signifikansi 0,1), maka hipotesis 4 diterima.

PEMBAHASAN**Hipotesis 1 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja**

Hasil uji hipotesa membuktikan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya. Hasil penelitian ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Dedy Supriyadi (2016) bahwa ada hubungan positif antara kompetensi dengan Kinerja. Dengan kompetensi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Rekrutmen yang sesuai dengan bidang pekerjaan, pelatihan-pelatihan yang menunjang peningkatan kompetensi diperlukan untuk kinerja yang lebih baik.

Hipotesis 2 : *Person Organization Fit* berpengaruh positif terhadap Kinerja

Setelah dilakukan pengujian diketahui bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya. Hasil penelitian ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Kumariyah (2018) bahwa ada hubungan positif antara *Person Organization Fit* dengan Kinerja. *Person Organization Fit* adalah kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi.

Untuk menunjang kinerja organisasi tidak hanya diperlukan karyawan dengan *Person Job Fit* namun diperlukan karyawan dengan karakteristik *Person Organization Fit*. Individu yang mempunyai nilai-nilai yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi, kedepannya akan mampu sejalan dengan organisasi untuk mencapai tujuan.

Hipotesis 3 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja

Pada penelitian ini diketahui bahwa Budaya Organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan sifat memperkuat. Hal ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Rusmita dan Badera (2018) bahwa Budaya Organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi. Nilai-nilai organisasi yang ditanamkan pada individu anggota organisasi akan menjadi nilai dasar dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi yang sudah tertanam akan mendukung kompetensi yang sudah baik dalam mencapai kinerja.

Hipotesis 4 : Budaya Organisasi memoderasi pengaruh *Person Organization Fit* terhadap kinerja

Sesuai dengan hasil penelitian Budaya Organisasi juga memoderasi secara marginal pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja di BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya. Hal ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Farida Rahmawati (2018) bahwa Budaya Organisasi memoderasi pengaruh *Person Organization Fit* terhadap kinerja. Individu yang memiliki nilai yang sesuai dengan nilai organisasi, akan lebih mudah mengikuti jalannya organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam penelitian ini sifat moderasinya marginal kemungkinan dikarenakan Budaya Organisasi menjadi semacam komplementer bagi individu yang nilai-nilai dirinya sudah sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

PENUTUP**Simpulan**

Dari permasalahan kinerja yang ada di BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya, dibuktikan dengan analisa data bahwa kompetensi dan *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya dan *Person Organization Fit* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Semarang. Dari variabel kompetensi dan *Person Organization Fit*, variabel kompetensi mempunyai pengaruh yang lebih kuat dibandingkan variabel *Person Organization Fit*. Untuk variabel moderasi, disimpulkan Budaya Organisasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap Kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya dengan sifat positif atau memperkuat dan Budaya Organisasi juga memoderasi pengaruh *Person Organization Fit* terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya secara marginal dengan sifat positif atau memperkuat.

Implikasi

Hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan khasanah pustaka bagi peneliti lain yang ingin mengetahui perihal kompetensi dan *Person Organization Fit* serta kinerja dan Budaya Organisasi. Sebagai masukan untuk manajemen adalah sebagai berikut :

- a) Budaya Organisasi yang sudah ada perlu lebih diinternalisasi kepada karyawan dan dibuat semacam *blueprint* Budaya organisasi yang dilaksanakan dalam jangka panjang sehingga semakin memperkuat kesesuaian nilai-nilai individu dan organisasi
- b) Untuk meningkatkan kompetensi karyawan perlu dilakukan pelatihan-pelatihan yang mendukung pencapaian kinerja, rencana pelatihan disusun sesuai kebutuhan masing-masing dengan jadwal yang tepat waktu sesuai masa kerja karyawan.
- c) Perlu mempertimbangkan untuk melakukan proses *hiring* atau *recruiting* karyawan tidak hanya berdasar kompetensi saja tetapi juga berdasarkan kesesuaian individu dengan organisasi (*Person Organization Fit*).

Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini variabel kompetensi dan *Person Organization Fit* mampu menjelaskan kinerja sebesar 73.6% masih terdapat 23,4% yang bisa dijelaskan oleh variabel lain. Untuk penelitian lanjutan, dapat meneliti variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja seperti pelatihan, rekrutmen, motivasi, kepemimpinan, perencanaan karir, kepuasan kerja dan lain-lain.

Daftar Pustaka

- Arikunto. S (2010). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Boulter, Dalziel dan Hill (1996). *People and Competencies*, Ltd London.
- Bowen, David E., Gerald E. Jr. Ledford, and Barry R. Nathan (1991). *Hiring for The Organization, Not The Job*. Academy of Management Executive.
- Bintoro, M.T. & Daryanto (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta :Gava Media.
- Budiastuti, Diah & Bandur, Agustinus (2018). *Validitas dan Reliabilitas Penelitian (Dengan Analisis dengan NVIVO, SPSS dan AMOS)*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Cheng, Yuan and Arne L. Kalleberg, *Employee Job Performance in Britain and United States*. Sociology
- Dedy Supriyadi (2016). Pengaruh Employee Engagement dan Kompetensi terhadap Kinerja pegawai dengan Moderasi Budaya Organisasi (Studi Pada Karyawan Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah). *Tesis Program Pascasarjana Universitas Stikubank*.
- Emron, Yohny, Imas (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Alfabeta. Jakarta.
- Farida Rahmawati (2018) Pengaruh Kompetensi dan Person Organization Fit (PO FIT) terhadap Kinerja dengan Moderasi Budaya Organisasi (Studi Pada Sekretariat daerah Kabupaten Pati). *Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Stikubank*.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Henry Simamora (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Hines, P., and N. Rich (1997). The Seven Value Stream Mapping Tool. *International Journal of Operations and Production Management*.
- Hofstede, Geert (1980). *Culture's Consequences: International Differences in work related Values*. California: Sage Publication.
- Rusmita, I.D.A.Y dan Badera, I.D.N. (2018). Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi Pengaruh Kompetensi dan *Locus of Control* pada Kinerja Auditor Kantor Akuntan Publik di Provinsi Bali. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Ivancevich, John M et al (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Judge, T., Ferris, G (1992). *The elusive criteria of fit in humah resource staffing decision*. Human Resource Planning.
- Kristof, A. L. (1996), *Person Organization Fit : An Integrative review of its conceptuaization, measurement, and implication*. Personel Psychology.
- Kumariyah (2018). Pengaruh Person Organizational Fit (P-O Fit) dan Kompetensi terhadap kinerja dengan Komitmen Organisasional sebagai variable Mediasi (Studi pada Rumah Sakit Islam Pati). *Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Stikubank*.
- Mitrani, Alain, et al (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berdasarkan Kompetensi*. Jakarta
- Moekijat, (1991). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mohamad Sapuan (2017). Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Melalui Motivasi sebagai Mediasi.(Studi pada Tenaga Kesehatan di RSUD Fastabiq Sehat PKU Muhammadiyah Kabupaten Pati) *Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Stikubank*.
- B. Suko Priyono, Euis Soliha, Tristiana Rijanti dan Ruzi Gusman (2016). "The Influence of Competency and Motivation to Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Moderating Variable (Study on Traffic Accident Investigator, Central Java Police Department)". *Proceeding-International*

- Conference of Banking, Accounting, Management and Economic & Call for Paper (ICOBAME)*. ISBN:978-976-3649-77-1.
- Robbins, Stephen P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Penerbit Salemba Empat..
- Roe, Robert A (2001). "Trust Implication for performance and Effectiveness". *European Journal*.
- Ron Ashkenas, Dave Ulrich, Todd Jick & Steve Kerr (1995), *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. The Jossey Bass Management Series.
- Santoso, Singgih (2018). *Menguasai SPSS Versi 25*. Jakarta : Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). *The ASA Framework: An Update*. Personnel Psychology.
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 6 Buku 2. Penerbit Salemba Empat.
- Sekiguci, T. (2004), *Person Organization Fit and Person Job Fit in Employee Selection: A review of literature*. Osaka Keidei Ronshu.
- Siregar, Sofyan (2018). *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif (Dilengkapi dengan Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17)*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Spencer, L.M, & Spencer, S.M. (1993), *Competence at Work : Model for Superior Performance*. New York: John Wiley; Sons.
- Sudarmanto. (2009), *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyanto (2017), Pengaruh Modal Psikologi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Mediasi (Studi Pada RSUD Dr. Loekmono Hadi Kudus). *Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Stikubank*.
- Sugiyono (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Wibowo (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Penerbit Raja Grafindo Persada.
- Yuni Indrasari (2017). Pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasional Studi pada Pegawai RSUD Ungaran. *Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Stikubank*.