



SKRIPSI

**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* TERHADAP
KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN
KINERJA KARYAWAN PADA UKM DI SURABAYA**

ERLINDA MARELLA MAHARDIKA

NRP. 0911154000054

Dosen Pembimbing :

Dr.oec.HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T., CSEP

Ko-Pembimbing :

Satria Fadil Persada., S.Kom., MBA., Ph.D

Departemen Manajemen Bisnis

Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2019

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



SKRIPSI

**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* TERHADAP
KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN
KINERJA KARYAWAN PADA UKM DI SURABAYA**

ERLINDA MARELLA MAHARDIKA

NRP. 09111540000054

Dosen Pembimbing :

Dr.oec.HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T., CSEP

Ko-Pembimbing :

Satria Fadil Persada., S.Kom., MBA., Ph.D

Departemen Manajemen Bisnis

Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2019

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



UNDERGRADUATE THESIS

**THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT ON JOB
SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND
EMPLOYEE PERFORMANCE OF SME'S IN SURABAYA**

ERLINDA MARELLA MAHARDIKA

NRP. 09111540000054

Supervisor :

Dr.oec.HSG. Syarifa Hanoum, S.T., M.T., CSEP

Co-Supervisor :

Satria Fadil Persada., S.Kom., MBA., Ph.D

Departemen Manajemen Bisnis

Fakultas Bisnis Dan Manajemen Teknologi

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Surabaya

2019

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* TERHADAP KEPUASAN
KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN KINERJA KARYAWAN
PADA UKM DI SURABAYA**

Oleh :

Erlinda Marella Mahardika
NRP 0911154000054

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelara Sarjana Manajemen Bisnis**

Pada

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Tanggal Ujian : 22 Juli 2019

**Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing Skripsi**

Pembimbing Utama

Ko-Pembimbing

Dr.cec.HSG.Syarifa Hanoum, CSEP
NIP. 198001062005012005

Satria Fadli Persada., S.Kom., MBA., Ph.D
NIP. 1987201711061

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.

PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN KINERJA KARYAWAN PADA UKM DI SURABAYA

ABSTRAK

Perkembangan UKM di Indonesia memberikan pengaruh yang besar terhadap perekonomian negara. Surabaya merupakan salah satu kota di Indonesia yang memberikan kontribusi cukup besar dalam perkembangan UKM. Dengan mayoritas jenis UKM industri pengolahan merupakan jenis yang paling banyak tersebar di Surabaya. Namun, dalam perkembangannya masih terdapat berbagai permasalahan yang terjadi. Salah satunya, masih kurangnya kecocokan pemilik usaha terhadap karyawan yang dimiliki dari berbagai aspek, seperti nilai, tujuan, pemenuhan kebutuhan, dan budaya (*person-organization fit*) yang berdampak pada kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan (*individual outcomes*) dalam waktu panjang. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecocokan yang terjadi antara pemilik usaha (*organizational fit*) dan karyawan (*individual fit*) serta dampaknya terhadap *individual outcomes* karyawan. Desain penelitian yang digunakan adalah konklusif deskriptif *multiple cross-sectional*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner *online* dan *offline* yang disebarakan kepada 65 karyawan dan 65 pemilik usaha di Surabaya pada periode bulan Maret hingga Juni 2019. Peneliti menemukan adanya 3 hipotesis yang berhubungan signifikan antara karyawan dan pemilik usaha, seperti *person-organization fit* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasional, dan kepuasan kerja karyawan yang tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa antara karyawan dan pemilik usaha memiliki kesamaan penilaian sehingga keduanya merasa 3 hipotesis tersebut berpengaruh. Sedangkan 3 hipotesis lainnya memiliki hubungan yang berkebalikan antara karyawan dan pemilik usaha, seperti antara karyawan dan pemilik usaha tidak memiliki kesamaan penilaian mengenai komitmen kerja, kepuasan dengan komitmen, dan komitmen dengan kinerja. Hasil dari 3 hipotesis yang bertolak belakang ini perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan dari 2 sudut pandang, sehingga penyesuaian yang terjadi dapat dipenuhi dan dapat meminimalisir keluarnya karyawan di UKM. Sehingga untuk mengatasi permasalahan tersebut, terdapat 29 implikasi manajerial yang diantaranya terdiri atas implikasi manajerial untuk ditingkatkan dan implikasi manajerial yang perlu ditambahkan agar menjadi perbaikan bagi UKM.

Kata Kunci : *Person-Organization Fit*, *Pemilik Usaha*, *Karyawan*, *UKM*, dan *Individual Outcomes*.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

**THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT ON JOB
SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND EMPLOYEE
PERFORMANCE OF SME'S IN SURABAYA**

ABSTRACT

The development of SMEs in Indonesia has a large influence on the country's economy. Surabaya is one of the cities in Indonesia that has contributed significantly to the development of SMEs. With the majority of types of SMEs the processing industry is the most widely spread type in Surabaya. However, in its development there are still various problems that occur. One of them is the lack of compatibility of business owners with employees from various aspects, such as value, purpose, fulfillment of needs, and culture (person-organization fit) that have an impact on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance (individual outcomes) in long period. The study aims to analyze fitness that occurs between business owners (organizational fit) and employees (individual fit) and their impact on individual outcomes of employees. The research design used was conclusive descriptive multiple cross-sectional. Data collection was carried out using online and offline questionnaires distributed to 65 employees and 65 business owners in Surabaya in the period March to June 2019. Researchers found that there were 3 hypotheses that were significantly related between employees and business owners, such as a individual fit has positive influence on satisfaction work, job satisfaction is positively related to organizational commitment, and employee job satisfaction that does not affect employee performance. These results indicate between employees and business owners have a congruence assessment so they feel that the 3 hypotheses are correlated. While the other 3 hypotheses have the opposite relationship between employees and business owners, such as between employees and business owners do not have a congruence assessment of work commitment, satisfaction with commitment, and commitment to performance. The results of the 3 contradictory hypotheses need to be evaluated and improved from two perspectives, so that the adjustments that occur can be fulfilled and can minimize the discharge of employees in SMEs. So as to overcome this problem, there are 29 managerial implications which include managerial implications to be improved and managerial implications that need to be added in order to be an improvement for SMEs.

Keywords : Person-Organization Fit, Owner, Employee, Small & Medium Enterprise, and Individual outcomes

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT karena atas limpahan berkah rahmat, dan hidayah-Nya kepada penulis, skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Person-Organization Fit* Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan Pada UKM di Surabaya”** ini dapat diselesaikan dengan baik sebagai persyaratan untuk menyelesaikan jenjang pendidikan program sarjana (S1) di Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Penulisan skripsi ini dimulai pada bulan Februari hingga Juni 2019 di Surabaya. Munculnya ide penelitian ini didasarkan pada beberapa fenomena dan permasalahan yang terjadi pada UKM selama penulis melakukan beberapa tugas matakuliah pada UKM. Karena fenomena seperti kurangnya tingkat kesesuaian yang terjadi antara karyawan UKM dengan pemilik usaha, membuat penulis ingin melakukan identifikasi lebih dalam mengenai permasalahan yang terjadi serta ingin mengetahui bagaimana pengaruhnya terhadap cara bekerja karyawan di UKM. Skripsi ini dapat diselesaikan dengan banyaknya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak secara moral dan material. Berikut pihak-pihak yang mendukung penyelesaian skripsi ini antara lain :

1. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS sekaligus Dosen Wali yang selalu memberikan bantuan serta bimbingan yang dapat memotivasi penulis.
2. Bapak Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.M selaku Sekretaris Departemen Manajemen Bisnis ITS
3. Bapak Berto Mulia Wibawa, S.Pi., M.M selaku Kepala Program Studi Manajemen Bisnis ITS
4. Ibu Dr.oec.HSG. Syarifah Hanoum, S.T., M.T., CSEP selaku Dosen Pembimbing yang selalu sabar, memberikan waktunya untuk membimbing, memberi saran dan pendapat, memberikan kepercayaan kepada penulis, serta memotivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi dengan baik.
5. Bapak Satria Fadil Persada, S.Kom., MBA., Ph.D selaku Dosen ko-pembimbing yang selalu membantu penulis untuk mengajarkan pengolahan

data yang baik, memberikan motivasi, bersedia meluangkan waktunya, dapat melakukan diskusi dengan santai, dan memberi semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi dengan baik

6. Bapak dan Ibu Dosen di Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah memberikan ilmu dan pengalaman berharga kepada penulis selama berkuliah di Departemen Manajemen Bisnis ITS
7. Bapak dan Ibu Tata Usaha di Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak membantu penulis mengurus administrasi seperti surat, guna keperluan skripsi serta membeikan semangat kepada penulis
8. Kedua orang tua, Adek Vina, dan keluarga penulis yang selalu memberikan doa, dukungan, dan semangat kepada penulis d setiap saat
9. Aulia Azizah, Lalitadevi, dan Rahmadhani Nur Fadhila yang setia memberikan semangat, motivasi, tempat diskusi, dan dukungan
10. Mirda Aimy Fahma, Inka Awali Fauziyah, dan Mbak Fatmawati yang telah membantu penulis untuk mengajarkan cara mengolah data
11. Muhammad Bahar Rizqi yang selalu memberikan dukungan, semangat motivasi, selalu ada disaat penulis membutuhkan, dan pendengar yang baik
12. Teman-teman Rhekara yang telah banyak memberikan semangat, dukungan, pengalaman, dan kenangan yang baik
13. Para responden yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk mengisi kuesioner skripsi ini
14. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu atas segala dukungan pengetahuan, pengalaman, dan semangat

Semoga skripsi ini dapat menjadi pembelajaran bagi banyak pihak dan memberikan manfaat serta mendorong untuk adanya penelitian selanjutnya.

Surabaya, 17 Juli 2019

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.4.1 Manfaat Praktis.....	9
1.4.2 Manfaat Keilmuan	9
1.5 Ruang Lingkup	9
1.5.1 Batasan	9
1.6 Sistematika Penelitian.....	10
BAB II LANDASAN TEORI	11
2.1 <i>Person-Organization Fit</i>	11
2.1.1 <i>Direct Fit</i>	16
2.1.2 <i>Indirect Fit</i>	17
2.2 Kepuasan Kerja.....	18
2.3 Komitmen Organisasional	19
2.4 Kinerja Karyawan.....	20
2.5 Penelitian Terdahulu	21
2.6 Ringkasan Hasil Penelitian & <i>Research Gap</i>	23
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	27
3.1 Kerangka dan Hipotesis Penelitian.....	27

3.1.1 Hubungan <i>Individual Fit</i> , <i>Organizational Fit</i> , dan <i>Person-Organization Fit</i>	28
3.1.2 <i>Person-Organization Fit</i> Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja.....	29
3.1.3 <i>Person-Organization Fit</i> Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Organisasional.....	29
3.1.4 <i>Person-Organization Fit</i> Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.....	30
3.1.5 Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Organisasional.....	31
3.1.6 Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.....	31
3.1.7 Komitmen Organisasional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan	32
3.2 Pengukuran dan Definisi Operasional Variabel Penelitian	32
3.2.1 <i>Person-Organization Fit</i>	32
3.2.2 Kepuasan Kerja	37
3.2.3 Komitmen Organisasional.....	38
3.2.4 Kinerja Karyawan	38
3.3 Desain Penelitian.....	39
3.3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	39
3.3.2 Jenis Penelitian.....	40
3.3.3 Populasi dan Teknik <i>Sampling</i>	40
3.3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	42
3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	44
3.4.1 Pengujian Data Terhadap Asumsi.....	45
3.4.2 Analisis Deskriptif Demografi	46
3.4.3 <i>Partial Least Square-Structural Equation Modelling</i> (PLS-SEM)	46
3.5 Diagram Model Penelitian	49
BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI	51
4.1 Pengumpulan Data	51
4.2 Uji Asumsi	52
4.2.1 <i>Missing Values</i>	52

4.2.2 Uji <i>Outliers</i>	52
4.2.3 Uji Normalitas.....	53
4.2.4 Uji Linearitas	53
4.3 Analisis Deskriptif Demografi	54
4.3.1 Analisis Deskriptif Demografi Karyawan	54
4.3.2 Analisis Deskriptif Demografi Pemilik Usaha	56
4.3.3 Analisis Tabulasi Silang	59
4.3.4 Analisis Deskriptif Statistik Variabel dan Indikator Penelitian.....	64
4.4 Analisis Model Penelitian.....	78
4.4.1 <i>Outer Model</i> Karyawan UKM	78
4.4.2 <i>Inner Model</i> Karyawan UKM.....	99
4.4.3 <i>Outer Model</i> Pemilik Usaha	104
4.4.4 <i>Inner Model</i> Pemilik Usaha	124
4.5 Diskusi.....	129
4.5.1 Hipotesis 1	129
4.5.2 Hipotesis 2	131
4.5.3 Hipotesis 3	134
4.5.4 Hipotesis 4	137
4.5.5 Hipotesis 5	140
4.5.6 Hipotesis 6	142
4.6 Implikasi Manajerial.....	145
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	159
5.1 Kesimpulan.....	159
5.2 Keterbatasan Peneliti	161
5.3 Saran.....	162
DAFTAR PUSTAKA	163

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Konsep <i>Person-Organization Fit</i> (Kristof, 1996)	16
Gambar 2. 2 Model Penelitian Astuti (2010)	21
Gambar 2. 3 Model Penelitian Cooper (2016)	22
Gambar 3. 1 Kerangka Penelitian Sudut Pandang Individu.....	27
Gambar 3. 2 Kerangka Penelitian Sudut Pandang Organisasi.....	28
Gambar 3. 3 Bagan Metodologi Penelitian	50
Gambar 4. 1 <i>Scatterplot</i> Pemilik Usaha.....	53
Gambar 4. 2 <i>Scatterplot</i> Karyawan	53
Gambar 4. 3 Jenis Usaha	57
Gambar 4. 4 Perbandingan Tingkat Kesesuaian Karyawan dan Pemilik Usaha...	67
Gambar 4. 5 Respon Karyawan dan Pemilik Usaha Terhadap Komitmen	73
Gambar 4. 6 Respon Karyawan dan Pemilik Usaha Terhadap Kinerja Karyawan	76
Gambar 4. 7 <i>Path Coefficient</i> Model Karyawan UKM.....	103
Gambar 4. 8 <i>Path Coefficient</i> Model Pemilik Usaha	128

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perkembangan UKM di Indonesia Tahun 2012-2017	1
Tabel 1. 2 Sektor/Lapangan Usaha Kota Surabaya.....	2
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel 3. 1 Skala Likert yang digunakan.....	43
Tabel 3. 2 Outer Model	47
Tabel 3. 3 Inner Model.....	48
Tabel 4. 1 Jumlah Data.....	52
Tabel 4. 2 Demografi Responden Karyawan	54
Tabel 4. 3 Demografi Responden Pemilik Usaha	56
Tabel 4. 4 Hasil Penjabaran UKM yang Didapat.....	59
Tabel 4. 5 Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Usia Karyawan.....	60
Tabel 4. 6 Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Usia Karyawan.....	61
Tabel 4. 7 Tabulasi Silang antara Jumlah Omzet, Laba Bersih, dan Karyawan ...	62
Tabel 4. 8 Deskriptif Variabel Person-Organization Fit	68
Tabel 4. 9 Deskriptif Variabel Person-Organization Fit (Lanjutan)	69
Tabel 4. 10 Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	71
Tabel 4. 11 Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional.....	74
Tabel 4. 12 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan	77
Tabel 4. 13 Hasil Uji Convergent Validity Karyawan UKM.....	79
Tabel 4. 14 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM	80
Tabel 4. 15 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 1	81
Tabel 4. 16 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 2	81
Tabel 4. 17 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 3	82
Tabel 4. 18 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 4	82
Tabel 4. 19 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 5	82
Tabel 4. 20 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 6	83
Tabel 4. 21 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 7	83
Tabel 4. 22 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 8	84
Tabel 4. 23 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 9	84
Tabel 4. 24 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 10	84

Tabel 4. 25 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 11.....	85
Tabel 4. 26 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 12.....	85
Tabel 4. 27 Hasil Discriminant Validity Karyawan dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 1	86
Tabel 4. 28 Hasil Discriminant Validity Karyawan dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 2	87
Tabel 4. 29 Hasil Discriminant Validity Karyawan dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 3	88
Tabel 4. 30 Hasil Discriminant Validity Karyawan dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 4	89
Tabel 4. 31 Hasil Discriminant Validity Karyawan dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 5	90
Tabel 4. 32 Hasil Discriminant Validity Karyawan dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 6	91
Tabel 4. 33 Hasil Discriminant Validity Karyawan dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 7	92
Tabel 4. 34 Hasil Discriminant Validity Karyawan dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 8	93
Tabel 4. 35 Hasil Discriminant Validity Karyawan dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 9	94
Tabel 4. 36 Hasil Discriminant Validity Karyawan dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 10	95
Tabel 4. 37 Hasil Discriminant Validity Karyawan dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 11	96
Tabel 4. 38 Hasil Discriminant Validity Karyawan dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 12	97
Tabel 4. 39 Hasil Uji Discriminant Validity Karyawan UKM.....	98
Tabel 4. 40 Uji Composite Reliability Karyawan UKM.....	99
Tabel 4. 41 Uji R-Square Pemilik Usaha	100
Tabel 4. 42 Uji F-Square Karyawan UKM.....	101
Tabel 4. 43 Hasil Uji Hipotesis Penelitian Pada Karyawan UKM.....	103
Tabel 4. 44 Hasil Uji Convergent Validity Pemilik Usaha	106

Tabel 4. 45 Hasil Uji Convergent Validity Pemilik Usaha Setelah Reduksi	107
Tabel 4. 46 Nilai AVE Variabel Pada Pemilik Usaha	108
Tabel 4. 47 Nilai AVE Variabel Pemilik Usaha Setelah Reduksi 1	109
Tabel 4. 48 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 2.....	109
Tabel 4. 49 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 3.....	110
Tabel 4. 50 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 4.....	110
Tabel 4. 51 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 5.....	111
Tabel 4. 52 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 6.....	111
Tabel 4. 53 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 7.....	112
Tabel 4. 54 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 8.....	112
Tabel 4. 55 Hasil Discriminant Validity Pemilik Usaha dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 1	114
Tabel 4. 56 Hasil Discriminant Validity dengan Nilai Outer Loadng Setelah Reduksi 2.....	115
Tabel 4. 57 Hasil Discriminant Validity dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 3.....	116
Tabel 4. 58 Hasil Discriminant Validity dengan Nilai Outer Loadng Setelah Reduksi 4.....	117
Tabel 4. 59 Hasil Discriminant Validity dengan Nilai Outer Loadng Setelah Reduksi 5.....	118
Tabel 4. 60 Hasil Discriminant Validity dengan Nilai Outer Loadng Setelah Reduksi 6.....	119
Tabel 4. 61 Hasil Discriminant Validity dengan Nilai Outer Loadng Setelah Reduksi 7.....	120
Tabel 4. 62 Hasil Discriminant Validity dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 8.....	121
Tabel 4. 63 Hasil Uji Discriminant Validity Pemilik Usaha.....	122
Tabel 4. 64 Hasil Uji Discriminant Validity Pemilik Usaha (Lanjutan).....	123
Tabel 4. 65 Uji Composite Reliability Pemilik Usaha.....	124
Tabel 4. 66 Uji R-Square Pemilik Usaha	125
Tabel 4. 67 Uji F-Square Pemilik Usaha	126
Tabel 4. 68 Hasil Uji Hipotesis Penelitian Pada Pemilik Usaha.....	128

Tabel 4. 69 Analisis Hipotesis 1	129
Tabel 4. 70 Hubungan Dimensi Individual-Fit dan Variabel Kepuasan Kerja ...	129
Tabel 4. 71 Hubungan Dimensi Organizational-Fit dan Variabel Kepuasan Kerja	130
Tabel 4. 72 Analisis Hipotesis 2	131
Tabel 4. 73 Hubungan Dimensi Individual-Fit dan Komitmen Organisasional..	132
Tabel 4. 74 Hubungan Dimensi Organizational-Fit dan Komitmen Organisasional	133
Tabel 4. 75 Analisis Hipotesis 3	134
Tabel 4. 76 Hubungan Dimensi Individual-Fit dan Kinerja Karyawan	135
Tabel 4. 77 Hubungan Dimensi <i>Organizational-Fit</i> dan Kinerja Karyawan	136
Tabel 4. 78 Analisis Hipotesis 4	137
Tabel 4. 79 Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen (Karyawan)	138
Tabel 4. 80 Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen (Pemilik Usaha)	139
Tabel 4. 81 Analisis Hipotesis 5	140
Tabel 4. 82 Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja (Karyawan)	141
Tabel 4. 83 Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja (Pemilik Usaha)	142
Tabel 4. 84 Analisis Hipotesis 6	143
Tabel 4. 85 Hubungan Komitmen Organisasional dan Kinerja (Karyawan)	143
Tabel 4. 86 Hubungan Komitmen Organisasional dan Kinerja (Pemilik Usaha)	144
Tabel 4. 87 Implikasi Manajerial	154
Tabel 4. 88 Implikasi Manajerial (Lanjutan)	155
Tabel 4. 89 Implikasi Manajerial (Lanjutan)	156
Tabel 4. 90 Implikasi Manajerial (Lanjutan)	157

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Data Dinas Koperasi & UMKM Jawa Timur Tahun 2012.....	171
Lampiran 2. Kuesioner <i>Brief Explanation</i>	175
Lampiran 3. Kuesioner Individual Fit.....	176
Lampiran 4. Kuesioner Organizational Fit.....	179
Lampiran 5. Kuesioner Kepuasan Kerja	182
Lampiran 6. Kuesioner Komitmen Organisasional.....	183
Lampiran 7. Kuesioner Kinerja Karyawan	184
Lampiran 8. Kuesioner Demografi Responden.....	185
Lampiran 9. Kuesioner <i>Online</i>	187
Lampiran 10. <i>Missing Values</i>	188
Lampiran 11. <i>Z-score</i> Variabel Penelitian	191
Lampiran 12. Hasil Uji Normalitas	195
Lampiran 13. Hasil Analisis <i>Cross-tab</i> Karyawan dan Pemilik Usaha	197
Lampiran 14. Model Struktural Keseluruhan Variabel.....	198
Lampiran 15. <i>Output Outer Model</i> Penelitian Karyawan UKM.....	200
Lampiran 16. <i>Output Inner Model</i> Penelitian Karyawan UKM	201
Lampiran 17. <i>Output Outer Model</i> Penelitian Pemilik Usaha	202
Lampiran 18. <i>Output Inner Model</i> Penelitian Pemilik Usaha.....	203
Lampiran 19. Dokumentasi	204

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup yang berisikan batasan serta asumsi, dan sistematika penulisan yang menjelaskan isi dalam penelitian.

1.1 Latar Belakang

Dalam perekonomian Indonesia, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki peran yang penting dalam hal mencegah semakin melebarnya kesenjangan ekonomi (Sukwadi & Meliana, 2014). Hal tersebut dikarenakan UKM dapat menciptakan lapangan pekerjaan yang cepat dibandingkan usaha dengan sektor formal. Di Indonesia, sumber penghidupan ekonomi sangat bergantung pada UKM (Hapsari, 2014). Sehingga menyebabkan perkembangan UKM dari tahun ke tahun mengalami perubahan. Tabel 1.1 menjelaskan mengenai perkembangan UKM di Indonesia pada tahun 2012-2017 (Kementerian Koperasi dan UMKM, 2017). Berdasarkan Tabel 1.1, pada tahun 2012-2017 UKM di Indonesia telah mengalami perkembangan sebesar 29,73% yang didapatkan dari persentase unit usaha kecil dan menengah tiap tahunnya.

Tabel 1. 1 Perkembangan UKM di Indonesia Tahun 2012-2017

Unit Usaha	Tahun					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kecil	602.195	629.418	654.222	681.522	731.047	757.090
Menengah	44.280	48.997	52.106	59.263	56.551	58.627
Total	646.475	678.415	706.328	740.785	787.598	815.717
%	5,91%	4,94%	4,11%	4,88%	6,32%	3,57%

Sumber : Kementerian Koperasi dan UMKM (2017)

Perkembangan sebesar 29,73% tersebut disumbangkan dari berbagai daerah di Indonesia. Salah satu kota yang menyumbangkan perkembangan UKM terpesat adalah Kota Surabaya (Tribunnews, 2018). Pesatnya perkembangan UKM di Surabaya membuat Kota Pahlawan ini dipilih menjadi tuan rumah *Startup Nation*

Summit (SNS) yang diikuti oleh 170 negara di dunia. SNS adalah pertemuan tahunan yang dilakukan oleh seluruh negara untuk mengidentifikasi, menguji, dan melacak kebijakan inovatif berbagai negara serta merupakan program cerdas pemerintah yang didorong untuk berkembangnya pebisnis baru & muda. Menurut Presiden *Global Entrepreneurship Network* (GEN), Jonathan Ortmans mengatakan bahwa Kota Surabaya dipandang sebagai kota yang mampu melahirkan *entrepreneurship* muda dan kreatif untuk dunia. *Event* ini juga dijadikan sebagai ajang kerja sama dengan komunitas-komunitas seperti UKM, industri kreatif, dan *home industry* untuk bisa lebih berkembang (Startup Nations Summit, 2018).

Alasan pemilihan Kota Surabaya adalah karena Surabaya telah memulai dan mengembangkan dunia digital, segala bentuk usaha telah terhubung dengan teknologi. Sehingga dapat bersaing dengan kota-kota lain di dunia. Selain itu, Pemerintah Kota Surabaya terus melakukan pendorongan munculnya usaha-usaha baru dengan menyiapkan berbagai fasilitas dan wadah (seperti Koperasi & UMKM Expo 2018, Pameran Produk Unggulan Daerah dan Potensi Investasi Perdagangan Daerah Surabaya, BEKRAF Festival 2018, Surabaya Great Expo 2017), dan itu dapat menciptakan iklim *entrepreneurship* yang maju (Tribunnews, 2018).

Jika dilihat lebih rinci mengenai pesatnya perkembangan UKM di Surabaya, terdapat data dari Dinas Koperasi & UMKM Jawa Timur pada tahun 2012 (Lampiran 1) yang menunjukkan bahwa Kota Surabaya memiliki jumlah UMKM sebesar 260.762 dengan persentase 3,8% dari total 38 kabupaten/kota di Jawa Timur yang berjumlah 6.825.931 UMKM. Sumbangan yang cukup besar dari Kota Surabaya terhadap total UMKM di Jawa Timur. Dan menurut Jatimprov (2018), di tahun 2017 UMKM Jawa Timur mengalami peningkatan menjadi 9,58 juta. Hal tersebut pastinya akan berdampak pada meningkatnya jumlah usaha di Surabaya.

Tabel 1. 2 Sektor/Lapangan Usaha Kota Surabaya

No	Sektor/Lapangan Usaha	No	Sektor/Lapangan Usaha
1	Perdagangan	5	Pertanian
2	Jasa	6	Konstruksi
3	Transportasi	7	Keuangan
4	Industri Pengolahan	8	Pertambangan & Penggalian
		9	Listrik, Gas, dan Air

Sumber : Dinas Koperasi & UMKM Jawa Timur (2012)

Pada Tabel 1.2, terdapat rincian tiap sektor usaha yang ada di Kota Surabaya (Dinas Koperasi & UMKM Jawa Timur, 2012). Dari berbagai sektor yang ada, sektor industri pengolahan merupakan salah satu alternatif usaha yang saat ini telah membuka lebar peluang bisnis di kalangan masyarakat. Cabang-cabang industri pengolahan yang tumbuh meliputi industri logam dasar besi dan baja, tekstil, kerajinan, makanan, minuman, dan barang kulit (Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, 2015). Menurut Islami et al. (2017), mayoritas UMKM di Surabaya bergerak pada sektor industri pengolahan, seperti kuliner, kerajinan, *body care*, dan *fashion*. Pertumbuhan dalam skala bisnis ini akan tetap signifikan karena ditopang oleh pasar dalam negeri yang besar dan potensial. Selain itu perkembangan sektor ini akan tumbuh seiring dengan kebutuhan masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya. Seperti kebutuhan hidup manusia yang mengarah pada kebutuhan praktis & cepat. Hal tersebut berhubungan dengan ketergantungannya dengan dunia digital dan membuat usaha ini semakin berkembang dan inovatif (Tribunnews, 2018). Saat ini sektor industri pengolahan sudah mulai memasuki ke dalam dunia teknologi. Produk yang dihasilkan sudah banyak terjual di jejaring sosial dan prospeknya lebih menjanjikan serta berpengaruh terhadap pertumbuhan dan perkembangan usaha yang dijalankan.

Namun, segala bentuk perkembangan dari sektor industri pengolahan juga diiringi oleh berbagai permasalahan yang terjadi di dalamnya, seperti kurangnya ketersediaan tenaga ahli yang sesuai kebutuhan, jumlah & kualitas tenaga kerja, manajemen dan sistem pengelolaan usaha, kelengkapan dan kualitas sarana & prasarana, serta persaingan yang semakin ketat (Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, 2015). Beberapa permasalahan tersebut akan menghambat potensi bisnis yang semakin berkembang dengan meningkatnya kebutuhan.

Menurut Urata & Kawai (2000), terdapat beberapa permasalahan manajemen yang dimiliki sebuah UKM, yaitu 1) Kurangnya pengetahuan atas teknologi produksi dan *quality control*, yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan; 2) Kurangnya pengetahuan atas pemasaran, yang disebabkan oleh terbatasnya informasi yang dapat dijangkau oleh UKM mengenai pasar, selain karena keterbatasan kemampuan UKM untuk menyediakan produk/jasa yang sesuai

dengan keinginan pasar; 3) Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) seperti kurangnya untuk melakukan pengembangan terhadap karyawan; dan 4) Kurangnya pemahaman mengenai keuangan serta akuntansi. Berdasarkan keempat hal tersebut, aspek sumber daya manusia merupakan hal paling penting dalam berjalannya sebuah organisasi (UKM), karena segala aspek lainnya seperti finansial, pemasaran, dan operasional akan mengikuti aspek SDM tersebut (Hapsari, 2014).

Menurut Dhanita & Iranita (2015), dari hasil penelitian yang dilakukan dengan mengidentifikasi masalah SDM yang dihadapi UKM. Peneliti mendapatkan hasil bahwa dari jumlah sampel sebanyak 43 UKM, permasalahan tertinggi ada pada aspek rekrutmen dengan jumlah 17% mengalami kesulitan untuk mencari karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, 15% di aspek pengembangan kemampuan karyawan yang mengalami kesulitan melatih & meningkatkan keterampilan karyawan, 13% pada aspek promosi produk yang mengalami kesulitan untuk meyakinkan konsumen karena karyawan tersebut meremehkan produk yang dihasilkan UKM, 9% pada aspek perencanaan sumber daya manusia, 8% aspek kepemimpinan karena sulit mengarahkan dan mengendalikan karyawan, 8% sistem kompensasi upah yang belum standar, 7% pada aspek kurangnya kompetensi karyawan untuk bersaing dengan produk milik usaha lainnya, 5% pada aspek kemampuan karyawan untuk memasarkan produk, 5% pemutusan hubungan kerja, 5% penilaian prestasi kerja, 4% aspek keselamatan kerja, 2% kurangnya kemampuan karyawan untuk memajemen modal, dan 2% sisanya ketidaktahuan UKM untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi.

Ardiana (2010), menyatakan bahwa pengembangan UKM di Surabaya harus disertai dengan pengembangan SDM di berbagai aspek. Permasalahan yang terjadi di UKM Kota Surabaya adalah dalam hal peningkatan kompetensi SDM, karena beberapa karyawan tidak merasa dipenuhi kebutuhannya untuk bekerja dan berdampak ke kinerjanya. Kendala lainnya adalah kurangnya kesesuaian tenaga kerja dengan kebutuhan usaha (Apriyogo, 2014).

Berdasarkan beberapa penelitian di atas, UKM di Surabaya dan UKM sektor industri pengolahan memiliki permasalahan yang sama seperti susah untuk menemukan karyawan yang cocok dengan kebutuhan organisasi. Karyawan yang merasa tidak cocok dengan organisasi cenderung berdampak pada bagaimana cara

mereka untuk melakukan pekerjaannya. Sehingga dapat berpengaruh terhadap *individual outcomes* yang dimiliki karyawan, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan (Astuti, 2010; Chatman, 1989; Cooper, 2016; Curry, Wakefield et al., 1986; Kristof, 1996; E. A. Locke, 1970; Meglino et al., 1989; Tepeci, 2001). Dampak terburuk yang akan dihadapi pemilik usaha adalah keluarnya karyawan karena merasa tidak nyaman dengan pekerjaan yang dijalani. Salah satu alasannya karena keinginan karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (Harnoto, 2002).

Alasan yang mendukung karyawan ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih baik adalah karena tidak adanya keinginan yang sama antara pekerja dengan pemilik. Masalah tersebut harus segera diselesaikan, karena menyangkut pada keberlangsungan hidup usaha. Apabila banyak karyawan yang merasa tidak nyaman bekerja dan dari pihak UKM tidak merespon hal tersebut dengan baik, maka akan berdampak pada pemberhentian usaha karena kurangnya tenaga kerja.

Salah satu indikator kemajuan dari suatu UKM adalah dengan membuat karyawan yang sudah baik dapat terus bertahan dan berkembang sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja di UKM tersebut (Sukwadi & Meliana, 2014). Untuk membuat UKM dapat terus berkembang, perlu diperhatikan mengenai perkembangan dari tenaga kerja di dalamnya, agar selaras dan dapat bertumbuh bersama. Oleh sebab itu, setiap UKM akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan berbagai cara.

Dalam hal ini, dapat dihubungkan dengan penelitian Astuti (2010) dan Kristof (1996) yang melibatkan *person-organization fit* sebagai model untuk menyesuaikan keinginan karyawan dengan organisasi agar kedua belah pihak yang terlibat dalam usaha tersebut saling menguntungkan dan tidak merasa diperlakukan tidak baik. Diantara berbagai jenis kecocokan, *person-organization fit* adalah model paling baik untuk menentukan sejauh mana kecocokan itu terjadi di antara individu dan organisasi.

Pengetahuan tentang dimensi kecocokan ini sangat dibutuhkan terutama bagi seorang karyawan yang memerlukan adanya *link & match* antara pekerja dengan UKM. Tujuannya adalah agar tingkat keinginan karyawan untuk keluar dengan

alasan tidak merasa cocok dapat berkurang, karena merugikan dari sisi usaha maupun dari segi karyawan. Memasuki sebuah organisasi yang sesuai dengan nilai yang dimiliki karyawan, pekerjaan yang sesuai dengan *skill*, budaya organisasi yang sesuai dengan kepribadian karyawan, dan keinginan karyawan untuk dapat dipenuhi kebutuhannya oleh organisasi dapat membuat tiap individu di dalam organisasi menjadi nyaman untuk bekerja. Sehingga berdampak pada kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan, hasil yang diperoleh akan dikerjakan dengan sepenuh hati, memiliki semangat bekerja atau komitmen yang tinggi, dan meningkatnya kinerja karyawan di UKM.

Beberapa penelitian tentang *person-organization fit* juga telah menunjukkan bahwa kesesuaian antara individu dan organisasi menghasilkan hubungan yang signifikan dengan *individual outcomes* seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja. Dari hasil penelitian menyebutkan bahwa adanya kehadiran seorang individu dan perilakunya memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu, diinginkan individu untuk memiliki sifat-sifat yang harapannya sesuai dengan organisasi. Jika harapan yang didapatkan akan sesuai, maka akan berpengaruh terhadap bagaimana seseorang akan tinggal di organisasi. Karakteristik yang membuat seseorang akan tinggal adalah seperti kepribadian dan pekerjaan, pengalaman kerja, perilaku pemimpin, norma dalam kelompok, pengaturan kewenangan yang berasal dari pemimpin, dan keterlibatannya di lingkungan sosial (Bateman & Strasser, 1984; Reichers, 1985; Steers, 1977).

Menurut Astuti (2010), komitmen organisasional secara umum merupakan keterlibatan seseorang dalam organisasi dan kekuatan identifikasinya terhadap suatu organisasi tertentu. Individu yang memiliki keterlibatan besar, akan memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi dan membuat sebuah organisasi menjadi sukses. Semakin besar keterlibatan individu dengan organisasi, maka semakin besar pula komitmen yang dihasilkan dan akan berpengaruh ke kepuasan kerja karyawan di UKM.

Kepuasan kerja berhubungan dengan nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar (E. A. Locke, 1976). Nilai pekerjaan adalah tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugasnya (yang dianggap penting oleh individu). Nilai

pekerjaan tersebut harus sesuai untuk membantu pemenuhan kebutuhan dasar karyawan. Oleh sebab itu, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memang memiliki pengaruh terhadap *person-organization fit*. Pengaruh yang akan dihasilkan berdasarkan pada kesesuaian yang diinginkan individu kepada organisasinya.

Jika karyawan telah puas dan ingin bekerja lebih lama di UKM, hal tersebut menandakan bahwa karyawan nyaman dengan organisasi. Kenyamanan itu akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dalam sebuah organisasi bergantung pada permintaan kerja, tujuan dan misi, serta kepercayaan organisasi tentang perilaku yang dinilai terbanyak (Motowidlo & Schmit, 1999). Dari penelitian itu memberikan penguatan bahwa kinerja karyawan memang bergantung pada perilaku yang diberikan karyawan dalam sebuah organisasi. Sehingga dari beberapa penelitian di atas, menyimpulkan bahwa *individual outcomes* seperti komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan hubungannya berdampak pada kehidupan di organisasi.

Mendukung dari konsep *person-organization fit*, untuk mengidentifikasi tingkat kesesuaian yang terjadi dan pengaruhnya terhadap *individual outcomes* maka perlu dilakukan adanya beberapa penyesuaian hal-hal kecocokan individu dan organisasi dengan level yang berbeda. Sehingga penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pandangan dari karyawan dan pemilik dengan tujuan agar dapat mengetahui sejauh mana tingkat kecocokan itu berhasil diterapkan dalam lingkungan kerja dan mengetahui *outcome* individu dari hasil pekerjaan yang dilakukan, seperti dalam aspek kepuasan ketika bekerja, seberapa besar komitmen yang dia berikan kepada organisasi, dan kinerja yang dihasilkan.

Menurut Astuti (2010), salah satu faktor terpenting untuk memastikan bahwa SDM yang dimiliki dapat menunjang kinerja organisasi tidak hanya memperhatikan kecocokan antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan tetapi perlu mempertimbangkan kecocokan antara nilai individu dengan organisasi (*person-organization fit*) karena hal ini akan berimplikasi pada meningkatnya *individual outcomes* sehingga berujung pada keunggulan strategis yang berkelanjutan bagi organisasi. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa kesesuaian itu tercipta dari individu dan organisasi dan melihat

pengaruhnya ke *individual outcomes* seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja mereka selama bekerja di UKM.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dibahas sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1) Bagaimana pengaruh *individual fit* terhadap kepuasan kerja pada UKM?
- 2) Bagaimana pengaruh *organizational fit* terhadap kepuasan kerja pada UKM?
- 3) Bagaimana pengaruh *individual fit* terhadap komitmen organisasional pada UKM?
- 4) Bagaimana pengaruh *organizational fit* terhadap komitmen organisasional pada UKM?
- 5) Bagaimana pengaruh *individual fit* terhadap kinerja karyawan pada UKM?
- 6) Bagaimana pengaruh *organizational fit* terhadap kinerja karyawan pada UKM?
- 7) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada UKM?
- 8) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada UKM?
- 9) Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada UKM?
- 10) Konsep *person-organization fit* apa saja yang paling berpengaruh untuk memenuhi kecocokan individu dengan organisasi pada UKM?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah sebagai berikut :

- 1) Menguji pemenuhan ekspektasi (nilai bekerja, tujuan, pemenuhan kebutuhan, dan budaya) yang terjadi antara karyawan dan pemilik usaha pada UKM sektor industri pengolahan.
- 2) Mengidentifikasi konsep *person-organization fit* (nilai bekerja, tujuan, pemenuhan kebutuhan, dan budaya) yang paling berpengaruh dalam memenuhi kecocokan individu dengan organisasi pada UKM sektor industri pengolahan.
- 3) Mengidentifikasi dan menganalisis hubungan antara *individual fit* dan *organizational fit* terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan pada UKM sektor industri pengolahan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini dapat digunakan untuk memberikan manfaat secara praktis dan keilmuan.

1.4.1 Manfaat Praktis

Manfaat penelitian ini bagi UKM adalah sebagai berikut:

- 1) Pemilik usaha dapat memperoleh informasi mengenai faktor apa saja yang dibutuhkan karyawan dalam bekerja.
- 2) Pemilik usaha dapat mengetahui pentingnya dilakukan penyesuaian dengan keinginan karyawan dalam beberapa dimensi (nilai, tujuan, pemenuhan kebutuhan, dan budaya), sehingga terjadi adanya kesinambungan antar dua pihak.
- 3) Menjadi referensi bagi UKM untuk menggunakan kesesuaian antara individu dengan organisasi sebagai cara meningkatkan keberlangsungan hidup UKM.

1.4.2 Manfaat Keilmuan

Penelitian ini dapat bermanfaat untuk memberikan kontribusi di bidang perencanaan strategis dan sumber daya manusia pada UKM di sektor industri pengolahan mengenai pengaruh *person-organization fit* atau kecocokan karyawan dengan pemilik usaha terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat membuktikan bahwa teori *person-organization fit* tidak hanya dapat diaplikasikan di jenis usaha skala besar, tetapi dapat diaplikasikan juga di berbagai jenis usaha dan wilayah.

1.5 Ruang Lingkup

Ruang lingkup pada penelitian ini berisikan batasan yang digunakan dalam pengerjaan penelitian ini.

1.5.1 Batasan

Batasan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Atribut-atribut *person-organization fit* mencakup *goals congruency*, *value congruency*, *employee need fulfillment*, dan *culture personality congruency*.
- 2) Objek penelitian yang digunakan adalah UKM sektor industri pengolahan di Surabaya.

- 3) Subjek penelitian adalah pemilik usaha/*owner* UKM industri pengolahan dan karyawan yang memiliki umur kerja minimal 1 tahun di pekerjaannya saat itu.
- 4) Penelitian dilakukan di Surabaya pada bulan Februari hingga Juni 2019.

1.6 Sistematika Penelitian

Untuk memudahkan penulisan, maka pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai susunan penulisan yang digunakan dalam laporan penelitian ini. Berikut adalah sistematika penulisan laporan.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang mengapa penelitian ini dilakukan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini dijelaskan mengenai landasan teori yang digunakan pada penelitian ini, studi literatur, dan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai metodologi penelitian yang digunakan, dimulai dari kerangka dan hipotesis penelitian, pengembangan hipotesis, desain penelitian, subjek dan lokasi, sumber data yang digunakan, instrumen penelitian, hingga teknik-teknik yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data.

BAB IV ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini menjelaskan mengenai analisis dan diskusi penelitian yang meliputi kondisi dalam proses pengumpulan data, pengolahan data beserta analisis yang sesuai dengan metode penelitian yang digunakan, dan pembahasan implikasi manajerial dari hasil analisis penelitian.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi mengenai simpulan dan pembahasan analisis serta penjabaran keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian. Bagi penulis selanjutnya dapat menggunakan keterbatasan dan saran yang direkomendasikan agar kekurangan dalam penelitian ini dapat disempurnakan.

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini akan menjelaskan mengenai teori-teori yang digunakan oleh peneliti sebagai pedoman dalam penelitian ini, yaitu *Person-Organization Fit*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. Serta menjelaskan penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya.

2.1 *Person-Organization Fit*

Menurut Phillips & Gully, Stanley (2015), dalam Buku yang berjudul *Strategic Staffing* menyebutkan bahwa, terdapat 4 jenis kecocokan. *Person-job fit* adalah jenis pertama yang berhubungan dengan kecocokan antara kemampuan seseorang dan permintaannya terhadap pekerjaan dan kecocokan antara keinginan dan motivasi seseorang untuk mendapatkan *reward* dalam pekerjaan yang dilakukan. Tipe ini berhubungan dengan kecerdasan, keterampilan, dan kompetensi yang terkait dengan pekerjaan, pengetahuan kerja, pengalaman sebelumnya, dan kepribadian yang terkait dengan melakukan tugas.

Tipe kedua adalah *person-group fit* yang berhubungan dengan kesesuaian antara karyawan dengan sifat pekerjaannya, selain itu juga terdapat kecocokan yang terjadi antara karyawan, *team work*, dan supervisor. Tipe ini berhubungan dengan kemampuan bekerja sama dalam tim, keahlian individu dengan anggota tim lainnya, bagaimana cara menyelesaikan konflik dalam kelompok, preferensi untuk bekerja secara tim, kemampuan berkomunikasi, dan kepribadian untuk bekerja baik dengan anggota lainnya.

Tipe ketiga adalah *person-organization fit* yang berhubungan dengan kecocokan antara nilai-nilai, kepercayaan, kepribadian yang dimiliki individu dengan nilai-nilai, norma, dan budaya dari organisasi. Tipe ini berhubungan dengan penyesuaian antara motivasi seseorang dengan nilai-nilai, tujuan, pemenuhan kebutuhan, dan budaya organisasi.

Tipe yang terakhir adalah *person-vocation fit* yang berhubungan dengan kesesuaian antara minat, kemampuan, nilai-nilai, kepribadian, dan pekerjaan yang dipilihnya, terlepas dari pengaruh *supervisor* di dalamnya. Melihat sisi kecocokan

individu dengan apa yang dia bisa dan tidak ada campur tangan organisasi di dalamnya yang mempengaruhi seseorang memilih pekerjaan. Kerap berhubungan dengan bakat, minat, nilai-nilai pribadi, dan tujuan individu untuk jangka panjang.

Dari keempat jenis kecocokan yang ada, *person-job fit* dirasa kurang mampu untuk memenuhi kebutuhan karyawan maupun organisasi, karena hanya sebatas berfokus pada seberapa sesuainya pekerjaan yang dibutuhkan karyawan. Untuk keberlangsungan kerja karyawan dalam waktu yang lama, *person-job fit* tidak mampu membuat karyawan merasa terpuaskan jika dilihat hanya dari sisi kesesuaian dengan pekerjaan.

Jika *person-group fit* ini hanya melibatkan hubungan antara individu dengan kelompok kerja dan *supervisornya*. Tetapi tidak ada hubungan yang erat antar individu dengan karakteristik yang berbeda dari nilai, budaya, tujuan, dan pemenuhan kebutuhannya. Hanya sebatas hubungannya dengan kelompok kerjanya saja. Sama halnya dengan *person-vocation* yang hanya melihat dari sudut pandang kesesuaian karyawan saja tanpa melihat penyesuaian dari sisi organisasi. Sehingga dengan hal ini, *person-organization fit* merupakan tipe kecocokan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kebutuhan yang diinginkan dari sudut pandang karyawan dan organisasi.

Kecenderungan seseorang untuk melihat kesesuaian *person-organization* sebagai kriteria dalam menentukan pekerjaan yang dapat berasal dari beberapa hal, seperti pengalaman kerja, kecenderungan untuk melakukan kontrol atas keadaan yang terjadi, kesesuaian nilai individu dengan organisasi, kesesuaian tujuan individu dengan organisasi, kesesuaian budaya, dan pemenuhan kebutuhan individu (Backhaus, 2003). Hal-hal tersebut didukung juga dengan pendapat dari peneliti sebelumnya yang menjelaskan mengenai kondisi-kondisi dimana terjadi adanya kesesuaian atau kecocokan individu dengan organisasi ketika setidaknya ada kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain atau seseorang memiliki karakteristik dasar yang serupa dengan lainnya (Moynihan & Pandey, 2008).

Menurut Feldman & Arnold (1978), mengasumsikan bahwa pengalaman kerja sebelumnya dapat menjadi hal penting dalam kecocokan dan dapat memberikan wawasan tentang pentingnya karakteristik organisasi serta membantu karyawan dalam membuat pilihan pekerjaan yang lebih baik. Pelajaran yang

diambil dari pengalaman sebelumnya menjadi pedoman karyawan di organisasi untuk mencari kesesuaian nilai yang lebih baik (Parsons, 1999). Ketika seseorang sering mendapatkan pengalaman kerja, mereka akan menjadi lebih mahir pula dalam membedakan ciri atau sifat organisasi. Karyawan akan belajar untuk menentukan nilai kesesuaian tersebut dan lebih cerdas dalam menentukan organisasi mana yang menjadi sesuai dengan kriterianya.

Untuk mendefinisikan *person-organization fit* dengan lebih baik, terdapat 2 pendekatan untuk mengetahui teori ini lebih dalam. Pendekatan pertama adalah Operasionalisasi yang terdiri atas 4 kesesuaian, yaitu (Kristof, 1996) :

- 1) Kesesuaian nilai (*value congruency*), adalah kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi (Chatman, 1989).
- 2) Kesesuaian tujuan (*goal congruency*), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal pemimpin dan rekan sekerja (Schneider, 1987).
- 3) Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) adalah kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan sistem dan struktur organisasi (Parsons, 1999).
- 4) Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruency*) adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan budaya organisasi (Bowen et al., 1991).

Dari keempat operasionalisasi tersebut, *value congruency* merupakan hal yang paling sering digunakan oleh penelitian sebelumnya untuk mengetahui hubungan *person-organization fit* (Jennifer A. Chatman, 1991). Alasannya karena *value congruency* adalah elemen fundamental dan dapat berpengaruh serta mempertahankan karakteristik individu dan organisasi (J. A. Chatman, 1989). Alasan kedua, *value congruency* adalah hal yang paling efektif dan konsisten untuk menguji pengaruh *person-organization fit* terhadap *individual outcomes* (Boxx et al., 1991; Chatman, 1991). Alasan terakhir, *value congruency* dapat memprediksi *individual outcomes* seperti kepuasan kerja dan perilaku (Boxx et al., 1991). Tetapi, terdapat beberapa peneliti yang berpendapat jika *value congruency* tidak dapat dijadikan sebagai kesesuaian utama dan paling berpengaruh dengan *person-organization fit*, karena masih terdapat beberapa kondisi atau situasi yang berbeda-beda untuk tiap individu dan organisasi.

Seseorang yang merasa tidak cocok dengan lingkungan akan cenderung untuk meninggalkannya (Schneider, 1987). Semakin baik kesesuaian individu dengan realita kehidupan organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja dan masa jabatan karyawan. Menurut Aldrich & Pfeffer (1976) dan Katz & Kahn (1978), organisasi adalah sistem yang diaktifkan dan diarahkan oleh tujuan (*goals*). Sebagai organisasi yang berkembang menjadi dewasa, dibutuhkan peran dan perilaku dari semua orang di dalam organisasi untuk menentukan arah organisasi. Yang terpenting adalah perilaku seseorang dalam mengejar tujuan organisasi, menentukan proses dan struktur dalam organisasi (Kimberly & Miles, 1980). Jika disimpulkan, *goal congruency* atau kesesuaian tujuan adalah hal penting yang harus dimiliki oleh karyawan dan pendiri organisasi. Karena dari tujuan ini sendiri sebenarnya dapat mempengaruhi perilaku karyawan di dalamnya. Dan dengan adanya tujuan, akan menghasilkan struktur dan proses yang jelas.

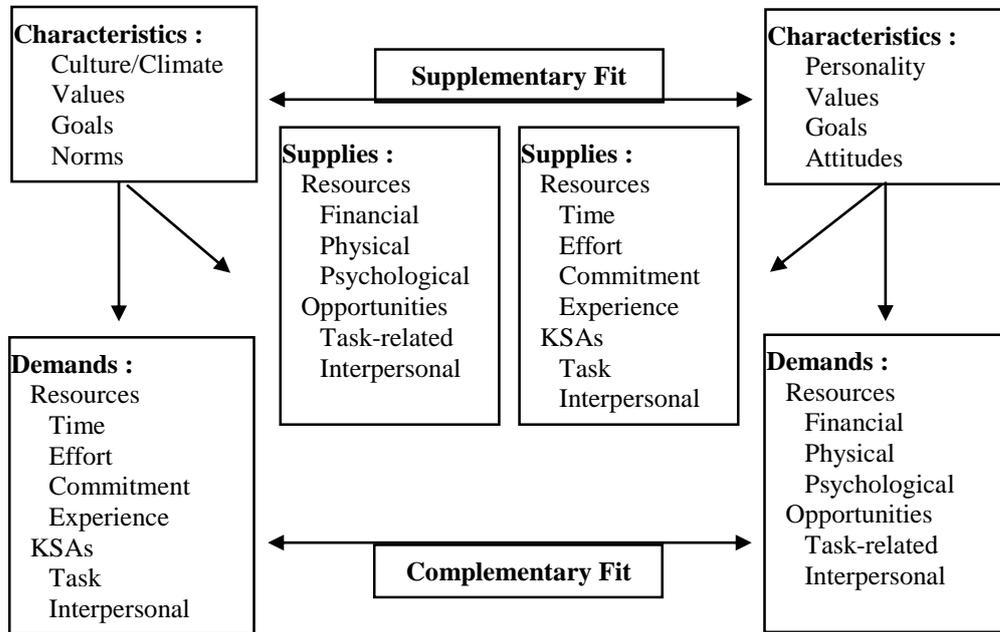
Kesesuaian individu dengan organisasi tidak hanya dilihat dari segi nilai dan tujuan saja, melainkan sistem penggajian yang diberikan kepada karyawan juga dapat berpengaruh pada pemilihan individu atas organisasi. Semakin bagus dan baik sistem penggajian, maka semakin menarik bagi individu untuk bekerja di organisasi dan semakin tingginya juga *level* kecocokan individu pada karakteristik sistem kompensasi yang diberikan (Cable & Judge, 1994). *Self-esteem* (tingkat penghargaan diri) dan *need for achievement* (kebutuhan untuk mencapai sesuatu) juga dapat mempengaruhi tingkat kesesuaian individu dengan organisasinya (Turban & Keon, 1993). Kedua hal tersebut berhubungan dengan *reward* yang akan diberikan kepada individu jika berhasil mengerjakan sesuatu di atas standar yang diberikan. Selain gaji dan kompensasi, kesesuaian individu dan organisasi dapat digambarkan dari seberapa homogennya kebutuhan tenaga kerja di dalamnya. Karena hal tersebut menandakan bahwa tipe kebutuhan karyawan semua sama rata dan organisasi juga benar-benar membutuhkan tipe karyawan yang sesuai. Sehingga untuk menyediakan kebutuhan dasar karyawan di organisasi, mereka jelas mampu memberikan hal tersebut (Bretz et al., 1989). Dan dari kemampuan untuk memberikan kebutuhan karyawan, dapat membuat individu dan organisasi di dalamnya menjadi sama-sama cocok antara satu dengan yang lain.

Yang terakhir adalah *culture-personality congruency* yang dapat menjadi hal untuk mengukur kesesuaian yang terjadi antara individu dengan organisasi. Munculnya budaya sebagai aspek kesesuaian mengarahkan untuk mempekerjakan individu yang akan cocok dengan budaya dalam organisasi (Bowen et al., 1991). Budaya di tiap organisasi memiliki ciri yang berbeda-beda, oleh sebab itu untuk karyawan yang ingin bekerja di sebuah organisasi dibutuhkan adanya penyesuaian dalam hal karakteristik budaya di dalamnya. Menurut Burke & Deszca (1982), karyawan akan lebih suka dan tertarik untuk bekerja dengan organisasi yang memiliki kecocokan budaya serta sikap dan perilaku yang sesuai dengan karakteristiknya. Jika individu tidak memiliki kecocokan dengan organisasi, akan menimbulkan dampak seperti karyawan yang mudah stres dan tidak memiliki kontrol karena perbedaan budaya membuat individu menjadi terkekang dan bekerja pun memiliki beban yang besar (Ivancevich & Matteson, 1984).

Apabila disimpulkan dari keempat kesesuaian dalam *person-organization fit*, *value congruency*, *goal congruency*, *employee need fulfillment*, dan *culture-personality congruency* memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan kecocokan individu dengan organisasi. Apabila dalam penelitian sebelumnya (Astuti, 2010; Karakurum, 2005) tidak melibatkan keempat hal untuk mengukur *person-organization fit*, maka hal ini akan dijadikan kelebihan peneliti untuk mengidentifikasi sekiranya kesesuaian mana yang paling berpengaruh dalam *person-organization fit*. Apakah mendukung atau menolak teori sebelumnya.

Pendekatan kedua adalah Konseptualisasi yang diilustrasikan pada Gambar 2.1. Konsep *person-organization fit*, terbagi menjadi 2 perspektif yaitu *supplementary fit* (kecocokan yang terjadi ketika seseorang menjadi penambah atau memiliki karakteristik yang sama dengan individu lain di lingkungan) dan *complementary fit* (kecocokan yang terjadi ketika karakteristik seseorang melengkapi hal yang kurang atau hilang dalam sebuah lingkungan), hal tersebut muncul apabila sebuah individu membutuhkan gaji yang cukup, psikologis yang baik, peluang kerja yang besar. Dimana harapannya organisasi dapat memberikan hal tersebut, dan karyawan membayar organisasi dengan memberikan pekerjaan yang baik, waktu, komitmen, pengalaman yang dimiliki, dan kinerja yang baik. Menurut Kristof (1996), kecocokan antara individu dan organisasi terjadi ketika

kurang lebih terdapat 1 pihak yang menyediakan apa yang lainnya butuhkan, individu dan organisasi memiliki kesamaan karakteristik dasar atau saling melengkapi dengan menyediakan apa yang belum tersedia di organisasi.



Gambar 2. 1 Konsep *Person-Organization Fit* (Kristof, 1996)

2.1.1 *Direct Fit*

Untuk mengukur *person-organization fit*, terdapat 2 pengukuran yang dapat dilakukan yakni dengan *direct measures* dan *indirect measures*. *Direct measures* (pengukuran langsung) melibatkan individu dengan memberikan pertanyaan seputar nilai organisasi yang secara eksplisit membuat individu tersebut harus percaya dengan nilai yang ada di organisasi (Kristof, 1996). Menurut Posner et al., (1985), memberikan gambaran *direct measures* yang baik seperti melibatkan pemilik usaha yang secara tidak langsung menilai seberapa *compatible* nya nilai individu dengan organisasi dan seberapa sering mereka harus berkompromi terhadap dirinya sendiri untuk memenuhi ekspektasi organisasi. Individu yang telah dievaluasi oleh pemilik usaha dan memiliki nilai-nilai yang sangat sesuai dengan yang dimiliki organisasi, akan memiliki pengaruh yang positif terhadap kesuksesan individu untuk memuaskan perasaannya dan komitmen organisasional yang dimiliki pun sangat tinggi jika dibandingkan oleh individu yang memiliki kesesuaian nilai yang rendah.

Jika diartikan lebih dalam, *direct fit* dapat bermanfaat ketika digunakan untuk hal yang bersifat subjektif, yaitu dari sisi jika kecocokan dikonseptualisasikan sebagai penilaian bahwa seseorang sangat cocok dengan organisasinya (Cable & Judge, 1995). Dengan menggunakan pengukuran *direct*, kecocokan dianggap baik dan ada selama nilai tersebut ada di organisasi. Terlepas dari apakah seseorang memiliki karakteristik yang sama atau tidak dengan organisasi. Misalnya, persepsi kecocokan telah terbukti mempengaruhi evaluasi individu pada saat melamar pekerjaan, meskipun kecocokan ini jika dihitung dengan membandingkan nilai-nilai individu dan organisasi hasilnya tidak memiliki kecocokan (Cable & Judge, 1995). Ketika ada pertanyaan yang diberikan kepada individu dan tidak mendeskripsikan nilai atau karakteristiknya, seseorang harus tetap mempertimbangkan jawaban dari pertanyaan tersebut meskipun bagi dirinya tidak ada nilai yang cocok dengan individu tersebut. Hal seperti itu yang berdampak pada tidak ada penilaian yang sepadan serta membuat hasil yang diberikan individu kepada organisasi menjadi bias (Salancik & Pfeffer, 1977). Selain bias, jawaban yang akan diberikan individu atas pertanyaan tersebut memberikan hasil yang tidak pasti, hal itu dikarenakan individu diharuskan untuk memilih sekiranya nilai mana yang cocok menurut individu dari beberapa pilihan yang ada (Nisbett & Wilson, 1977). Sehingga, untuk menghindari adanya bias beberapa peneliti lebih menyukai untuk menggunakan *indirect fit* dalam mengukur kecocokan.

2.1.2 Indirect Fit

Untuk menghindari permasalahan yang terjadi pada *direct measures*, beberapa peneliti menggunakan *indirect measures* untuk menilai kesesuaian yang terjadi secara nyata (Cable & Judge, 1995; French et al., 1974). Pengukuran *indirect fit* sendiri melibatkan perbandingan antara karakteristik individu dengan organisasi. Dimana membandingkan antara jawaban yang dimiliki karyawan dengan jawaban yang dimiliki pemilik usaha atau *owner*. Jawaban tersebut dibandingkan berdasarkan operasionalisasi *person-organization fit*. Sehingga dari perbandingan yang ada akan menghasilkan *output* seperti seberapa besar tingkat kecocokan yang dimiliki karyawan dengan *owner* usaha. Menurut Kristof (1996), *indirect fit* dapat diukur menggunakan 3 hal, yaitu dengan korelasi, diferensiasi, dan regresi polinomial. Berdasarkan ketiga cara mengukur *person-organization fit*, peneliti

lebih memilih untuk menggunakan pengukuran korelasi. Dikarenakan pengukurannya yang lebih mudah dilakukan dan dianalisis serta dilakukan dengan menghubungkan *individual fit* dengan *organizational fit*. Dari hasil tersebut dapat mengetahui seberapa besar tingkat kecocokan yang dihasilkan oleh karyawan dengan pemilik usaha dari keempat operasionalisasi *person-organization fit*.

2.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bagaimana antusias seorang individu dengan pekerjaan yang dimilikinya. Kepuasan kerja mengacu pada perasaan atau kondisi pikiran seseorang sesuai dengan sifat pekerjaan. Kepuasan kerja bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kebijakan organisasi, *supervisor*, administrasi, gaji, dan kualitas hidup (Farooqui & Nagendra, 2014). Kepuasan kerja dan ketidakpuasan adalah sebuah fungsi dari hubungan yang dirasakan antara apa yang diinginkan dan apa yang ditawarkan (Edwin A. Locke, 1969). Apabila disimpulkan, kepuasan kerja mengilustrasikan perbedaan antara apa yang diekspektasikan karyawan saat bekerja dan apa yang sesungguhnya mereka dapatkan.

Menurut Locke (1969), seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil yang didapatkannya. Dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja menjadi salah satu pengukuran yang paling sering digunakan dalam penelitian untuk mengukur sebuah organisasi (Karakurum, 2005). Hal itu dikarenakan, organisasi ingin mengetahui perilaku dan kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Berbagai penelitian juga telah dilakukan untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan *person-organization fit*, dan didapatkan hasil bahwa memang di antara keduanya memiliki hubungan signifikan (Boxx et al., 1991; Downey et al., 1975; Meglino et al., 1989; Tepeci, 2001; Vancouver, 2006).

Supervisor support adalah hal yang sangat dibutuhkan karyawan ketika bekerja. Menurut Hutchison et al., (1986), mengatakan bahwa persepsi *person-organization fit* berhubungan dengan dukungan dari organisasi, dan *supervisor* dianggap sebagai agen organisasi. Perlakuan *supervisor* kepada bawahan dapat

mempengaruhi hubungan bawahan terhadap organisasi (Eisenberger et al., 2002). Dapat diterima untuk mengasumsikan bahwa dukungan *supervisor* memiliki dampak yang penting dalam hubungan antara *person-organization fit* dengan hasil yang didapat. Dan berdasarkan faktor-faktor di atas, penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja untuk menguji hubungannya dengan *person-organization fit* dengan beberapa variabel pendukung, seperti rekan kerja, gaji, kondisi kerja, *supervisor*, dan keuntungan.

2.3 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah tingkat identifikasi dan keterkaitan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasi antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi dan kesesuaian antara tujuan seseorang dengan organisasi (Williams & Hazer, 1986). Meyer & Allen (1991), menambahkan bahwa komitmen organisasional juga berkaitan dengan keterikatan karyawan dengan organisasi. Keterikatan yang terjadi ini terbagi menjadi beberapa tipe klasifikasi yang dikonsepsikan juga oleh Meyer & Allen. Terdapat 3 klasifikasi komitmen organisasional, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*.

Komitmen afektif adalah persepsi keterikatan emosi karyawan untuk mengidentifikasi organisasi. Komitmen ini berisikan mengenai karakteristik individu (umur, jenis kelamin, masa jabatan, dan pendidikan), karakteristik struktural (hubungan karyawan, kejelasan peran dalam bekerja, dan perasaan pribadi karyawan), dan pengalaman kerja (Meyer & Allen, 1991).

Komitmen kontinu berhubungan dengan biaya yang terkait jika karyawan meninggalkan organisasi, dan hal-hal apa yang akan didapat jika karyawan tetap melanjutkan bekerja di organisasi tersebut. Contohnya seperti ancaman ketika karyawan membuang waktu dan tenaga untuk *skills* yang tidak dihargai dengan baik, kehilangan *benefit* yang menarik, atau karena pekerjaan tersebut mengganggu urusan pribadi karyawan. Beberapa contoh tersebut yang bisa dianggap sebagai biaya potensial untuk meninggalkan organisasi (Meyer & Allen, 1991).

Komitmen normatif adalah persepsi karyawan tentang kewajiban yang akan diberikan organisasi terhadap dirinya. Seperti misalnya memberikan biaya untuk

pendidikan, memberikan *training*, atau hal-hal yang seharusnya didapatkan karyawan dari organisasi tempat bekerja (Meyer & Allen, 1991).

Dari ketiga kategori komitmen organisasional, beberapa penelitian juga meneliti hubungan ketiganya dengan *person-organization fit* (Boxx et al., 1991; Chatman, 1991; Meglino et al., 1989; Vancouver, 2006). Hasil menyebutkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *person-organization fit*. Sehingga variabel ini dapat digunakan untuk menguji hubungan dengan variabel independen.

2.4 Kinerja Karyawan

Seymour (1991) mendefinisikan kinerja sebagai pelaksana tugas yang diukur. Sedangkan kinerja dapat didefinisikan sebagai derajat penyelesaian tugas yang dikerjakan seseorang (Byars et al., 2008). Kinerja menunjukkan seberapa baik individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja di atas, kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui evaluasi atau menilai kinerja karyawan yang dilakukan dalam organisasi selama periode tertentu dan bersifat kualitatif ataupun kuantitatif.

Bernadin (1993) menjelaskan bahwa terdapat enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Variabel *individual outcomes* menurut beberapa peneliti diartikan sebagai suatu tingkatan dimana para karyawan menjalankan peran sesuai dengan tanggung jawab secara efektif (Tepeci, 2001).

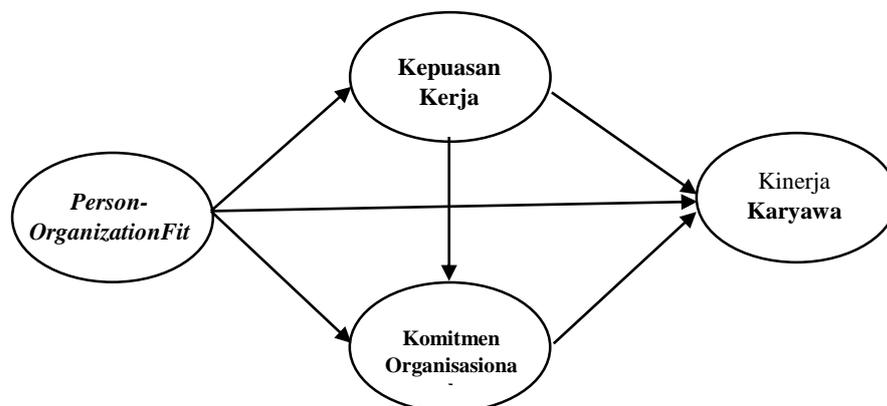
Terdapat 2 faktor umum yang sangat berhubungan dengan kinerja karyawan, yaitu *task performance* dan *contextual performance* (Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Schmit, 1999). *Task Performance* mencakup perilaku yang berhubungan dengan aktivitas utama dalam organisasi, seperti memproduksi barang, menjual produk, mengelola, atau memberikan layanan (Motowidlo & Schmit, 1999). Sedangkan *contextual performance* mengacu pada perilaku karyawan yang berkontribusi terhadap budaya dan iklim organisasi (Beffort & Hatrup, 2003).

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian utama yang digunakan untuk membantu peneliti dalam mengidentifikasi konsep pemikiran dan dijadikan sebagai acuan. Namun ringkasan penelitian terdahulu secara lengkapnya disajikan pada Tabel 2.1.

1. Model *Person-Organization Fit* (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan

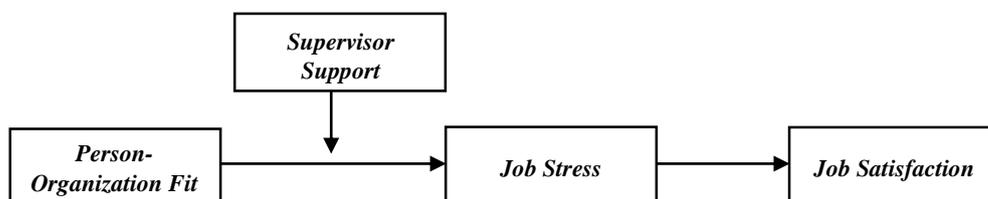
(Astuti, 2010) melakukan penelitian dengan menguji model *person-organization fit* terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan pada organisasi pembuat *body bus* di Semarang. Model penelitian digambarkan pada Gambar 2.2. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner kepada responden di organisasi yang memiliki minimum kerja 3 tahun di pekerjaan itu. Didapatkan hasil 159 responden yang valid. Untuk pengolahan data menggunakan metode SEM dan AMOS versi 5.0. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa persepsi kesesuaian individu dan organisasi memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Kemudian dibuktikan juga bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Dalam komitmen organisasi terutama item komitmen afektif dan komitmen keberlanjutan memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja karyawan daripada kepuasan kerja dan kecocokan individu dengan organisasi.



Gambar 2. 2 Model Penelitian Astuti (2010)

2. *The Relationship Between Person-Organization Fit and Job Satisfaction*

Cooper (2016), melakukan penelitian dengan menguji hubungan antara *person-organization fit* dengan kepuasan kerja karyawan. Pengujian tersebut menggunakan beberapa komponen seperti stres pekerjaan, dukungan *supervisor*, dan variabel kontrol. Model penelitian akan digambarkan pada Gambar 2.3. Penelitian menggunakan metode survey dengan membagikan kuesioner kepada karyawan di 13 organisasi jasa katering Beijing yang terlebih dahulu dihubungi untuk membuat janji dengan peneliti. Peneliti menjelaskan kepada karyawan tentang tujuan umum dari penelitian. Kuesioner dibagikan saat jam kerja. Dengan jumlah sampel sebesar 225 karyawan, memiliki tingkat respon sebesar 83%. Dimana 33% nya adalah laki-laki, 4% responden telah memperoleh gelar sarjana atau lebih tinggi, 16% memiliki ijazah perguruan tinggi, dan sisanya memiliki pendidikan di bawah sarjana. Hasil menunjukkan bahwa stres kerja mempengaruhi sebagian terhadap hubungan antara *person-organization fit* dan kepuasan kerja. Tingginya kecocokan individu dengan organisasi dapat meningkatkan status kerja karyawan. Dukungan *supervisor* berpengaruh terhadap hubungan antara *person-organization fit* dan stres kerja. Kecocokan antara individu dan organisasi merupakan variabel penting dalam organisasi di budaya non-barat. Selain itu, dengan tingginya *person-organization fit* karyawan dapat memiliki lebih banyak kapasitas untuk mengatasi tekanan stres yang mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dan yang terakhir adalah hubungan positif antara tingginya *person-organization fit* dan kepuasan kerja melalui stres kerja lebih kuat bagi karyawan yang memiliki dukungan *supervisor* lebih tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa *person-organization fit* tidak berhubungan dengan stres kerja.



Gambar 2. 3 Model Penelitian Cooper (2016)

3. *Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications*

Berbeda dengan dua penelitian di atas, penelitian acuan ketiga ini lebih berfokus pada acuan dalam bidang teori yang membentuk kerangka penelitian di akhir. Dalam penelitian yang dibentuk oleh Kristof (1996), menyajikan mengenai definisi komprehensif dan model konseptual teori *person-organization fit* dengan menggabungkan antara kedua perspektif kecocokan, yakni *supplementary* dan *complementary* yang dapat dilihat pada Gambar 2.1. Kristof (1996), menunjukkan bahwa *person-organization fit* dipengaruhi oleh 4 hal yakni nilai, tujuan, budaya yang dimiliki individu (karyawan) dengan organisasi (*owner*), dan pemenuhan kebutuhan organisasi kepada karyawan. Keempat hal tersebut akan dijadikan peneliti sebagai alat untuk mengukur kecocokan individu dan organisasi dalam UKM. Selain itu, untuk mengukur teori ini dapat menggunakan *indirect fit*. Dengan adanya penelitian yang dilakukan Kristof (1996), dapat memberikan peneliti sebagai dasar untuk penelitian yang akan dijalankan serta dapat menjadi rekomendasi penelitian kedepannya.

2.6 Ringkasan Hasil Penelitian & Research Gap

Peneliti melakukan analisa terhadap penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai referensi. Ada beberapa hal yang digunakan peneliti sebagai indikator dalam melakukan penelitian pada objek, seperti masalah penelitian, variabel penelitian, desain penelitian, dan teknik analisis data. Berdasarkan tiga penelitian terdahulu yang telah dijelaskan pada sub bab 2.5, memiliki permasalahan yang berbeda dari segi sudut pandangnya.

Pada penelitian Astuti (2010), menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Variabel tersebut saling berhubungan antar satu dengan lainnya. Cooper (2016), menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh sebagian terhadap hubungan antara *person-organization Fit* dan kepuasan kerja. Dukungan dari *supervisor* juga berpengaruh terhadap tingginya kecocokan nilai individu dengan organisasi. Namun, stres kerja tidak berpengaruh terhadap *person-organization fit*. Dengan adanya penelitian dukungan dari Kristof (1996), dukungan *supervisor* dapat

dimasukkan ke dalam indikator untuk mengukur *person-organization fit*. Karena dari berbagai penelitian yang ada (Andrawina, 2014; Astakhova, 2016; Astuti, 2010; Cooper, 2016), tidak mengukur *person-organization fit* dengan 2 sudut pandang yang berbeda. Peneliti tersebut menganggap bahwa *person-organization fit* adalah sebuah kesatuan variabel, sedangkan dalam penelitian Kristof (1996), menyatakan bahwa *person-organization fit* adalah 2 sudut pandang yang berbeda yaitu antara individu atau karyawan dengan organisasi yang dimaksud adalah pemilik dari usaha. Oleh sebab itu, peneliti menggunakan pengukuran yang berbeda dengan penelitian sebelumnya. Tujuannya adalah agar lebih jelas identifikasi kecocokan yang terjadi dalam sebuah organisasi.

Kristof (1996), menjelaskan bahwa pengukuran *person-organization fit* kerap berhubungan dengan 2 level kecocokan, yaitu *direct fit* (bersifat subjektif, diukur dengan mencocokkan diri karyawan dengan beberapa jenis kecocokan yang dimiliki organisasi dan individu tersebut berusaha untuk menyesuaikan terhadap kondisi yang ada) dan *indirect fit* (bersifat objektif, diukur dari apa yang diinginkan individu dan dibandingkan dengan yang diinginkan organisasi, apakah terjadi kesamaan atau bahkan perbedaan). Berdasarkan konsep dan level kecocokan yang telah dijelaskan di atas, *indirect fit* merupakan level yang paling baik digunakan dan tidak mengandung unsur bias. Sehingga *indirect fit* akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui tingkatan dari hubungan kecocokan yang terjadi.

Apabila dalam penelitian Boxx et al., (1991), untuk mengukur kesesuaian individu dengan organisasi, hanya melibatkan 1 variabel operasional dari *person-organization fit*, yaitu kecocokan nilai (*value congruency*). Sehingga, peneliti mengadopsi penelitian (Astuti, 2010; Boxx et al., 1991; Cooper, 2016; Kristof, 1996) dengan menggabungkan penilaian individu itu sendiri dan organisasi serta memasukkan keempat variabel operasional dari *person-organization fit* (nilai, tujuan, kebutuhan karyawan, dan budaya) untuk mengetahui pengaruh *person-organization fit*.

Untuk objek penelitian yang digunakan beberapa penelitian terdahulu memiliki jenis yang berbeda-beda. Dimulai dari Astuti (2010), yang menggunakan organisasi pembuat *body bus* sebagai objek dan Cooper (2016), yang menggunakan usaha katering sebagai objek penelitian. Karena objek tersebut berbeda, dapat

disimpulkan bahwa penelitian ini dapat diaplikasikan di berbagai jenis usaha salah satunya adalah UKM sektor industri pengolahan. Selain itu untuk lokasi pencarian data juga memiliki perbedaan negara. Sehingga bisa dikatakan bahwa penelitian ini cocok diteliti di berbagai wilayah. Berdasarkan beberapa penelitian di atas yang menguji hubungan antara *person-organization fit* terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan dengan berbagai jenis sudut pandang yang diteliti, membuat peneliti ingin melakukan penelitian pada objek yang berbeda yakni UKM industri pengolahan.

Tabel 2.1 adalah ringkasan penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti. Metode analisis yang digunakan oleh Astuti (2010) dan Cooper (2016), keduanya menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dikarenakan SEM merupakan penelitian yang digunakan untuk menguji model bertingkat (Balques, 2017). Seluruh penelitian terdahulu yang dijadikan referensi peneliti menggunakan metode kuantitatif dan penyebaran kuesioner.

Permasalahan yang timbul dari penelitian terdahulu memiliki latar belakang yang saling berpengaruh antar satu dengan yang lainnya. Astuti (2010) melakukan penelitian dengan melanjutkan penelitian dari Tepeci (2001), yang mengatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh terhadap nilai individu serta organisasi dan Astuti menambahkan variabel komitmen organisasi dengan kepuasan kerja terhadap *person-organization fit*. Dan Cooper (2016), mengatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara *person-organization fit* dengan stres kerja dan itu *person-organization fit* sendiri dapat langsung berhubungan dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu yang sudah dilakukan, peneliti mengidentifikasi variabel yang digunakan dalam penelitian. Variabel yang digunakan juga mengadopsi dari penelitian terdahulu dan menambahkan beberapa variabel baru di dalamnya. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *individual fit* dan *organizational fit* untuk mengidentifikasi *person-organization fit* yang terjadi pada individu dengan organisasi dengan menggunakan 4 konsep *person-organization fit* untuk mengidentifikasi hal tersebut (*value congruency*, *goal congruency*, *employee need fulfillment*, dan *culture-personality congruency*), kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	Astuti (2010)	Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja.	Metode kuantitatif dengan analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Hubungan antara <i>person-organization fit</i> , kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan saling berpengaruh positif. Item <i>affective commitment</i> dan <i>continuance commitment</i> memiliki pengaruh paling kuat dalam kinerja karyawan.
2.	Cooper (2016)	<i>The relationship between person-organization fit and job satisfaction</i>	Metode kuantitatif dengan analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Stres kerja berpengaruh sebagian terhadap hubungan antara <i>person-organization fit</i> dan kepuasan kerja. Bagi karyawan yang memiliki dukungan <i>supervisor</i> lebih tinggi akan memiliki stres kerja yang lebih besar. Namun <i>person-organization fit</i> tidak berhubungan dengan stres kerja.
3.	Boxx et al. (1991)	<i>Organizational Values and Value Congruency and Their Impact on Satisfaction, Commitment, and Cohesion</i>	Metode kuantitatif dengan analisis t-test	Organisasi perlu melakukan pengembangan yang kuat terhadap nilai dan keunggulan yang dimiliki. Dengan cara <i>owner</i> menentukan nilai-nilai dan budaya yang diinginkan oleh karyawan. Karena hal tersebut akan menciptakan karyawan yang memiliki kepuasan kerja, komitmen dan kohesi yang tinggi terhadap organisasi.
4.	Chatman (1991)	<i>Matching People and Organization Selection and Socialization in Public Accounting Firms</i>	Metode kuantitatif dengan analisis Regresi	Seorang karyawan lebih suka bekerja di dalam organisasi yang memiliki nilai yang sama dan lebih puas serta cenderung untuk bekerja dalam waktu yang panjang di organisasi. Kepuasan kerja karyawan berbanding lurus dengan nilai-nilai karyawan yang sama dengan organisasi.
5.	Tepeci (2001)	<i>The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry</i>	Metode kuantitatif dengan analisis Regresi	Untuk menyatukan keterampilan dan kemampuan karyawan, proses yang ideal adalah berusaha mencocokkan nilai karyawan dengan budaya organisasi. Karena hal tersebut berpotensi meningkatkan efektivitas karyawan untuk merasa menjadi bagian dari organisasi dan menjadi puas dalam bekerja. Organisasi dapat mengembangkan program sosialisasi untuk meningkatkan kecocokan.

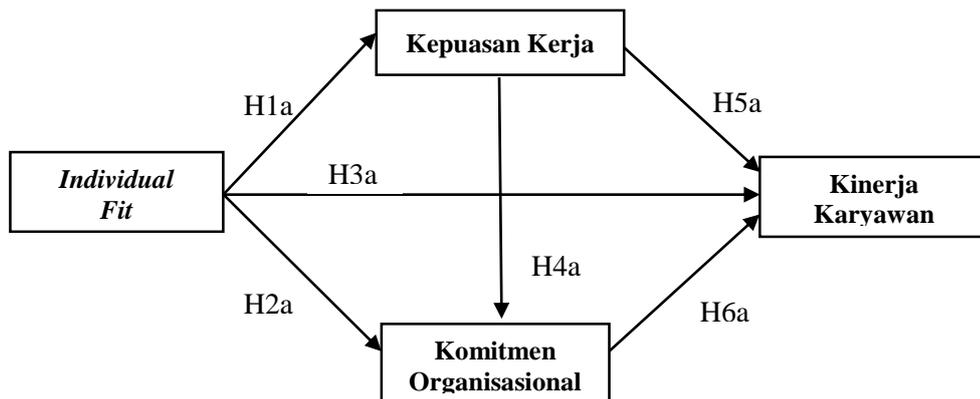
BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

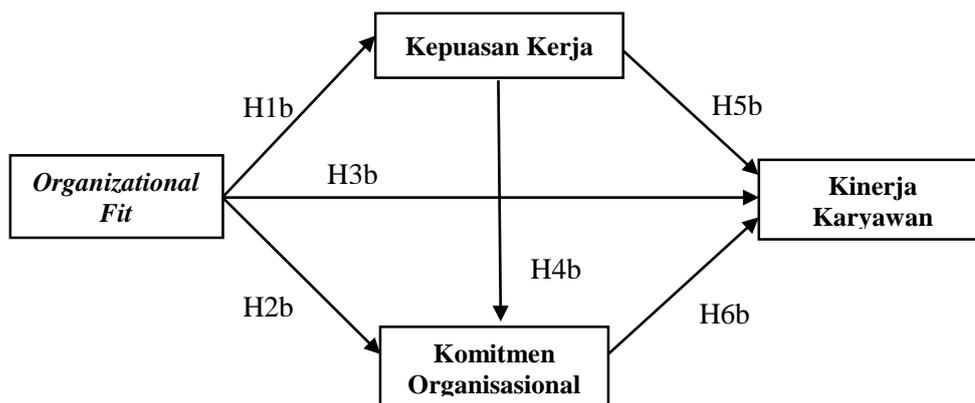
Bab ini menjelaskan mengenai metodologi penelitian yang digunakan, dimulai dari kerangka dan hipotesis penelitian, definisi operasional variabel, desain penelitian hingga teknik-teknik yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data.

3.1 Kerangka dan Hipotesis Penelitian

Berikut ini merupakan model penelitian yang diadopsi peneliti untuk menjadi referensi kerangka penelitian. Gambar 3.1 dan Gambar 3.2 adalah hasil model penelitian yang digunakan peneliti dan diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2010) dengan variabel yang dimiliki adalah *person-organization fit*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Kemudian peneliti menambahkan *individual fit* dan *organizational fit* sebagai alat untuk mengidentifikasi *person-organization fit* pada karyawan dan pemilik usaha dalam UKM serta hasil yang didapatkan dari identifikasi tersebut akan diolah menggunakan pengukuran *indirect fit* yang bertujuan untuk mengukur tingkat kesesuaian yang terjadi di antara keduanya (Kristof, 1996). Hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut.



Gambar 3. 1 Kerangka Penelitian Sudut Pandang Individu



Gambar 3. 2 Kerangka Penelitian Sudut Pandang Organisasi

3.1.1 Hubungan *Individual Fit*, *Organizational Fit*, dan *Person-Organization Fit*

Person-organization fit timbul ketika adanya kesesuaian yang terjadi dari segi nilai, budaya, pemenuhan kebutuhan, dan budaya antara individu dengan organisasi. *Person-organization fit* memiliki 2 perspektif, yakni *need-supplies* dan *demand-abilities*. Dimana keduanya ini dimunculkan dalam pembahasan yang berhubungan dengan kecocokan karyawan dan *owner* (Caplan, 1987). Dalam perspektif *need-supplies*, *person-organization fit* terjadi ketika organisasi memuaskan kebutuhan, keinginan, atau preferensi individu (Kristof, 1996). Seperti misalnya ketika karyawan ingin keluar dari organisasi karena tidak cocok, maka organisasi akan berfikir bagaimana caranya untuk membuat karyawan ini tetap bertahan di organisasi. Sebaliknya, jika *demand-abilities* menunjukkan bahwa kecocokan terjadi ketika seorang individu memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan organisasi (Kristof, 1996). Seperti misalnya ketika karyawan ingin melakukan sesuatu agar tetap bekerja di organisasi ini, dengan organisasi yang berharap seperti apa terhadap karyawan yang dimiliki. Berdasarkan kedua perspektif tersebut, menunjukkan bahwa antara individu dengan organisasi sama-sama saling berhubungan satu dengan lainnya. Hal tersebut membuktikan bahwa memang terdapat hubungan antara individu dengan organisasi terhadap munculnya *person-organization fit*. Sehingga, dalam hipotesis 1,2 dan 3 akan diuji dari 2 sudut pandang yakni individu (karyawan) dan organisasional (pemilik usaha). Dengan tujuan untuk dapat mengidentifikasi kecocokan yang terjadi antara individu dalam UKM dan pemilik usaha serta bagaimana pengaruhnya terhadap *individual outcomes* karyawan.

3.1.2 *Person-Organization Fit* Berpengaruh Positif Terhadap Kepuasan Kerja

Peneliti dapat memeriksa kecocokan di sejumlah dimensi. Penggunaan nilai telah dilihat sebagai cara yang paling cocok untuk operasionalisasi yang sesuai, karena nilai-nilai merupakan hal yang dapat diandalkan untuk memahami berbagai sikap dan perilaku kerja selanjutnya. O'Reilly III et al., (1991) menunjukkan bahwa kecocokan antara preferensi individu untuk budaya tertentu dan budaya organisasi yang diikuti orang itu, terkait dengan komitmen, kepuasan, dan perputaran. Vancouver dan Schmitt (1991) mengatakan terdapat hubungan antara kesepakatan anggota organisasi pada tujuan organisasi dan tujuannya berdampak pada sikap dan niat mereka.

Menggunakan data dari 356 kepala sekolah dan 14.721 guru, masing-masing menilai pentingnya gol untuk sekolah mereka, mereka menemukan keselarasan tujuan adalah berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Pada awal 2000-an, ada cukup bukti untuk diuji kekuatan dari efek semacam itu. Verquer, Beehr, dan Wagner (2003) melakukan meta-analitik review dari 21 studi tentang hubungan antara *person-organization fit* dan kepuasan kerja, organisasi komitmen, dan *turnover intention*. Mereka menemukan korelasi rata-rata di level *moderate* hingga *high* sebesar 0,20 detik untuk P-O sesuai dengan kepuasan dan komitmen, sedangkan ukuran efek rata-rata antara P-O cocok dan intensi turnover adalah -0.18. Untuk sudut pandang yang diukur dalam penelitian ini melihat dari 2 hal, yakni dari sisi individu (karyawan) dan sisi organisasi (pemilik usaha). Sehingga, hipotesis yang akan diuji adalah:

H1a. *Individual fit* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H1b. *Organizational fit* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

3.1.3 *Person-Organization Fit* Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Chatman (1991) dan Kristof (1996), *person-organization fit* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional menurut Porter et al (1974) adalah bentuk kekuatan pengidentifikasian individu terhadap keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Dalam penelitian Porter et al (1974), bertujuan untuk mempelajari perubahan waktu dengan mengukur komitmen organisasional dan kepuasan kerja

menggunakan jenis penelitian longitudinal selama 10 bulan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara sikap-sikap karyawan dengan keluarnya karyawan dengan organisasi. Hubungan tersebut ditemukan dalam 2 periode terakhir saja, sehingga menunjukkan bahwa hubungan tersebut adalah waktu terdekat yang terjadi ketika karyawan meninggalkan organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Porter et al (1974) dapat menandakan bahwa ketika seorang karyawan tidak memiliki kecocokan yang sesuai dengan organisasi, akan berdampak pada komitmen mereka untuk bekerja di organisasi. Pilihan yang akan dilakukan dapat berpengaruh terhadap kepuasan mereka ketika bekerja dan keluarnya karyawan dari organisasi. Untuk mengetahui pengaruh *person-organization fit* terhadap komitmen organisasional, peneliti menggunakan 2 sudut pandang yakni dari sisi individu (karyawan) dan organisasional (pemilik usaha). Sehingga, dari penelitian tersebut hipotesis yang akan diuji adalah

H2a. *Individual fit* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional

H2b. *Organizational Fit* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional

3.1.4 *Person-Organization Fit* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Tepeci (2001), *person-organization fit* memiliki hubungan positif terhadap *employee outcomes*, salah satunya adalah kinerja karyawan. Tingginya tingkat kesesuaian antara karyawan dengan organisasi berpengaruh pada tingginya kinerja yang mereka berikan. Kristof (1996), juga telah melakukan penelitian dan mengemukakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *person-organization fit* terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan penurunan *stress* serta *turnover* karyawan. Selain itu Maria & Yuniawan (2016) juga telah melakukan penelitian untuk menguji hubungan antara *person-organization fit* dengan kinerja karyawan. Didapatkan hasil bahwa *person-organization fit* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,239 dan hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,986 dengan signifikansi 0,004 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang memberikan makna bahwa *person-organization fit* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini mengukur dari 2 sudut

pandang, yakni individu (karyawan) dan organisasional (pemilik usaha). Sehingga, dari beberapa penelitian tersebut hipotesis yang akan diuji adalah:

H3a. *Individual fit* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H3b. *Organizational fit* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3.1.5 Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Mathis & Jeason (2006), menjelaskan bahwa orang yang relatif puas dengan pekerjaan yang dilakukannya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat bekerja dan orang yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi mungkin akan mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Akbar et al., (2016), menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Hal tersebut dapat dilihat dari t-hitung yang dihasilkan yakni 5,411 dimana nilainya lebih besar dari t-tabel yakni 1,993 dan p-value sebesar 0,000 lebih kecil dari alpha sebesar 5%. Jika dilihat dari koefisien jalur ($\beta = 0,535$) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang baik akan secara signifikan meningkatkan komitmen organisasional karyawan, begitu pula sebaliknya jika kepuasan kerja karyawan yang kurang baik akan secara signifikan dapat menurunkan komitmen organisasional. Sehingga dari penelitian tersebut hipotesis yang akan diuji adalah:

H4. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

3.1.6 Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Wibowo (2014), menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja karyawan berupa keinginan, harapan, tujuan, dan kebutuhan karyawan yang dapat terpenuhi akan berdampak pada kinerja karyawan dalam organisasi. Hal serupa juga ditemukan oleh Sherman & Chruden (1988), menunjukkan bahwa kinerja yang baik pada karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi dan insentif sehingga hal tersebut dapat menjadi pendorong timbulnya kepuasan kerja karyawan dalam organisasi. Berdasarkan kedua penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dengan kinerja karyawan saling berpengaruh satu dengan lainnya. Maka dari itu, hipotesis yang akan diuji adalah:

H5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3.1.7 Komitmen Organisasional Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Benkhoff (1997), menyatakan bahwa komitmen organisasional pada karyawan memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan di organisasi. Hal itu dikarenakan komitmen mempunyai dampak atau pengaruh yang besar terhadap kinerja. Maria & Yuniawan (2016) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Memiliki hasil bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,36 dan pengujian hipotesis menunjukkan t-hitung sebesar 2,966 dengan signifikansi 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 yang memberikan arti bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, sehingga tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis yang akan diuji adalah:

H6. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

3.2 Pengukuran dan Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel adalah variabel yang secara operasional dan secara praktik nyata dalam lingkup objek penelitian atau objek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Seluruh variabel menggunakan pengukuran *likert scale*.

3.2.1 Person-Organization Fit

Pengukuran yang dilakukan pada variabel *person-organization fit* menggunakan *The Organizational Culture Profile* (OCP) yang telah dikembangkan oleh O'reilly (1991) dengan indikator yang disesuaikan keadaan objek penelitian. Menurut Kristof (1996), *person-organization fit* adalah kecocokan yang berfokus pada hubungan seseorang dengan organisasi tempat dia bekerja. Untuk mengukur indikator yang diajukan mengenai *person-organization* menggunakan 4 hal, yaitu (Kristof, 1996) :

a. Kesesuaian Nilai (*Value congruency*)

Adalah sebuah kesesuaian yang terjadi antara nilai intrinsik individu dengan organisasi (J. A. Chatman, 1989). Indikator yang digunakan dalam OCP adalah:

1. Kemampuan beradaptasi. Kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru dan mampu beradaptasi dalam keadaan darurat.
2. Kemampuan memprediksi. Kemampuan seseorang untuk memperkirakan secara sistematis mengenai sesuatu yang paling mungkin terjadi di masa depan berdasarkan informasi masa lalu, agar kesalahan yang terjadi di masa depan dapat diminimalisasi.
3. Inovatif. Kemampuan seseorang untuk menggunakan akal dan keahliannya dengan menghasilkan karya baru atau menciptakan solusi baru di sebuah lingkungan.
4. Kecepatan mengambil peluang. Kemampuan seseorang untuk memiliki kecepatan dalam mengambil peluang yang ada di lingkungan sekitar.
5. Suka mencoba hal baru. Kemampuan seseorang untuk menyukai hal-hal yang baru.
6. Berani untuk mengambil risiko. Kemampuan seseorang untuk berani mengambil keputusan dari beberapa pilihan yang berat.
7. Hak untuk mengatur sendiri urusannya. Kemampuan seseorang untuk berhak mengatur dan mengurus sendiri urusannya.
8. Taat pada aturan yang diteapkan. Kemampuan seseorang untuk menaati segala peraturan yang ditetapkan, tidak suka melanggar atau membentuk aturan sendiri.
9. Memiliki pemikiran yang analitis. Kemampuan seseorang untuk cenderung membuat sebab akibatnya terlebih dahulu.
10. Memperhatikan sesuatu secara detail. Kemampuan seseorang untuk memperhatikan segala sesuatu secara detail dan memastikan tidak ada satu pekerjaan yang salah.
11. Melakukan sesuatu secara adil. Kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu dengan adil.
12. Toleransi tinggi. Kemampuan seseorang untuk menghormati rekan kerja ataupun pemimpinnya.
13. Tegas dalam menentukan pilihan. Kemampuan seseorang untuk tegas dalam menentukan pilihan (seperti memilih berdasarkan kondisi dan keadaan yang

ada, mampu menghadapi orang lain tanpa menimbulkan penghinaan bagi lainnya).

14. Inisiatif. Kemampuan seseorang untuk memiliki inisiatif diri yang tinggi dan tidak menunggu untuk diperintah orang lain dalam melakukan pekerjaan.
15. Bertanggung jawab dengan diri sendiri. Kemampuan seseorang yang memiliki sifat untuk selalu bertanggung jawab dengan diri sendiri (seperti tidak melemparkan masalah yang dimiliki kepada orang lain).
16. Suka menghadapi masalah secara langsung. Kemampuan seseorang untuk selalu menghadapi masalah secara langsung tidak perlu membutuhkan beberapa waktu.
17. Antusias dalam bekerja. Kemampuan seseorang untuk memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja walaupun banyak masalah yang terjadi.
18. Dapat bekerja dalam waktu panjang. Kemampuan seseorang untuk dapat melakukan pekerjaan dalam waktu yang panjang.
19. Memilih menjadi berbeda dari lainnya. Kemampuan seseorang untuk memilih menjadi yang berbeda dari lainnya.
20. Memiliki reputasi yang baik. Kemampuan seseorang yang dikenal memiliki sikap serta reputasi yang baik.
21. Memiliki panduan yang jelas dalam bekerja. Kemampuan seseorang yang selalu memiliki panduan yang jelas dalam bekerja (Seperti memiliki standardisasi terhadap pekerjaan yang dikerjakan).
22. Kompetitif. Kemampuan seseorang dengan memiliki daya saing yang tinggi (Seperti berusaha menjadi lebih baik dibandingkan karyawan lain di tempat bekerja).
23. Melakukan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi. Kemampuan seseorang yang mengedepankan kualitas dalam melakukan pekerjaan.
24. Bertanggung jawab dengan lingkungan sosial. Kemampuan seseorang yang melakukan sesuatu bukan untuk diri sendiri, melainkan juga memiliki jiwa sosial yang tinggi dengan membantu orang lain ketika membutuhkan.
25. Terorganisir dalam melakukan sesuatu. Kemampuan seseorang yang memiliki ketepatan dalam melakukan pekerjaan (Seperti mengerjakan sesuai

deadline, datang tepat waktu, mengerjakan tugas dengan standar yang ditetapkan).

26. Memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap kinerja. Kemampuan seseorang yang memiliki ekspektasi tinggi dengan pekerjaan yang dimiliki dan harapan tugas yang dikerjakan dapat terselesaikan dengan baik.

b. Kesesuaian Tujuan (*Goal congruency*)

Adalah kesesuaian yang terjadi antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja (Schneider, 1987). Indikator yang digunakan dalam OCP adalah :

1. Stabilitas. Kemampuan karyawan dan pemilik usaha untuk tetap bertahan mencapai tujuan dalam bekerja.
2. Tenang dalam menghadapi masalah. Kemampuan karyawan dan pemilik usaha untuk berpikiran yang sama pada hampir setiap masalah yang berhubungan dengan organisasi.
3. Beorientasi pada pencapaian. Kemampuan karyawan dan pemilik usaha untuk antusias mengejar tujuan yang sama bagi organisasi.
4. Berorientasi pada hasil. Keselarasan tujuan yang ingin didapatkan antara karyawan dan pemilik usaha.

c. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*Employee Need Fulfillment*)

Adalah kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi (Parsons, 1999). Indikator yang digunakan dalam OCP adalah :

1. Gaji yang tinggi untuk kinerja yang baik. Kesesuaian gaji yang didapatkan karyawan atas kinerja yang telah diberikan bagi organisasi.
2. Pemenuhan kebutuhan dan keamanan dalam bekerja. Kebutuhan seperti peningkatan *skill* dan keamanan dalam tempat kerja adalah hal yang perlu didapatkan karyawan dalam bekerja.
3. Pemberian pujian untuk kinerja yang baik. Kegemaran karyawan yang senang untuk mendapatkan *reward* secara tidak langsung (pujian) atas pekerjaan yang telah dilakukan.

d. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*Culture Personality Congruency*)

Adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan kultur organisasi (Bowen et al., 1991). Indikator yang digunakan dalam OCP adalah :

1. Kecenderungan untuk memikirkan kembali apa yang telah diperbuat
2. Berorientasi pada kelompok. Kegemaran seseorang untuk melakukan pekerjaan secara kelompok.
3. Suka berbagi informasi. Kegemaran seseorang untuk selalu memberikan informasi kepada sesama apabila terdapat informasi atau hal penting.
4. Berfokus pada budaya yang ada. Kegemaran seseorang untuk berpengangan pada budaya yang dimiliki organisasi tanpa membentuk budaya sendiri.
5. Suka melakukan berbagai kegiatan sendiri.
6. Melakukan sesuatu dengan santai. Kegemaran seseorang untuk melakukan sesuatu dengan santai namun tetap bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dilakukan.
7. Memiliki sifat agresif terhadap sesuatu. Kegemaran seseorang untuk tidak mudah panik, segala hal dipikirkan dengan hati yang lapang dan tidak terburu-buru.
8. Suportif. Kegemaran seseorang untuk selalu memberikan dukungan kepada rekan kerja.
9. Pemikir. Kegemaran seseorang untuk mudah memikirkan masalah hingga masalah itu selesai.
10. Memiliki tingkat penyelesaian masalah yang rendah. Kebiasaan seseorang untuk tidak dapat menyelesaikan masalah yang terjadi secara langsung dan perlu bantuan dari pihak lain untuk menyelesaikan masalah.
11. Memiliki teman yang banyak di tempat kerja.
12. Menyukai untuk bekerja dengan orang lain.
13. Tidak menyukai aturan yang banyak.

Selain keempat hal di atas, untuk mengukur *person-organization fit* membutuhkan hubungan antara *indirect fit* (berasal dari hubungan antara *individual fit* dengan *organizational fit*). Pengukuran *indirect fit* tersebut didapatkan dari hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada responden.

3.2.2 Kepuasan Kerja

Job Satisfaction atau kepuasan kerja adalah orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul berkaitan dengan pekerjaan, sebagai sekumpulan perasaan, maka kepuasan kerja bersifat dinamis. Adapun indikator yang digunakan dalam penelitian menggunakan versi pendek dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* (Weiss et al., 1967), kuesioner tersebut berisikan mengenai bagaimana perasaan karyawan mengenai beberapa hal dan karyawan hanya perlu memilih jawaban dari sangat tidak puas hingga sangat puas. Indikator tersebut adalah :

1. Dapat untuk melakukan kesibukan setiap waktu
2. Kesempatan untuk bekerja sendiri pada pekerjaan yang diberikan
3. Kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu
4. Kesempatan untuk menjadi seseorang yang penting dalam kelompok
5. Mengenai cara *owner* mengatur pekerjaannya
6. Kemampuan *owner* untuk membuat keputusan
7. Kemampuan untuk melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani karyawan
8. Kemampuan pekerjaan untuk memberikan jabatan yang tetap
9. Kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain
10. Kesempatan untuk memberikan instruksi kepada orang lain mengenai apa yang harus dilakukan
11. Kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan yang dimiliki
12. Kemampuan tempat karyawan bekerja untuk mempraktikkan kebijakan yang dimiliki
13. Kesesuaian gaji yang karyawan dapatkan dengan pekerjaan yang dilakukan
14. Kesempatan untuk mendapatkan kenaikan posisi pekerjaan yang diduduki
15. Kebebasan untuk menggunakan penilaian yang karyawan miliki terhadap pekerjaan yang dilakukan
16. Kesempatan untuk mencoba menggunakan cara bekerja dengan cara karyawan sendiri

17. Kondisi kerja di tempat bekerja
18. Cara antar rekan kerja melakukan komunikasi sehari-hari
19. Pujian yang didapatkan karyawan ketika melakukan pekerjaan yang baik
20. Perasaan ketika karyawan berhasil mendapatkan pujian atas pekerjaan yang telah dilakukan

3.2.3 Komitmen Organisasional

Seperti yang telah dijelaskan pada sub bab 2.3, komitmen organisasional diukur menggunakan 3 dimensi, yaitu afektif, kontinu, dan normatif. Terdapat 9 indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional. Indikator tersebut dikembangkan oleh Meyer et al. (1993) dengan indikator sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif
 - a. Kepemilikan yang kuat terhadap usaha
 - b. Ikatan emosional yang kuat dengan usaha
 - c. Kebanggaan menjadi bagian dalam usaha tersebut
2. Komitmen Kontinu
 - a. Kondisi yang membuat karyawan menjadi kurang tercukupi ketika meninggalkan tempat bekerja saat ini
 - b. Kesulitan karyawan untuk membiasakan diri pada bisnis baru
 - c. *Benefit* yang didapatkan karyawan terhadap tempat karyawan bekerja saat ini dibandingkan tempat kerja lainnya
3. Komitmen Normatif
 - a. Kondisi yang terjadi ketika karyawan meninggalkan tempat kerja, mereka tidak akan benar-benar memutuskan hubungan dengan individu di dalamnya
 - b. Tugas karyawan untuk menunjukkan kesetiaannya pada tempat saat ini ia bekerja
 - c. Kondisi yang terjadi ketika karyawan meninggalkan tempat kerja, mereka akan merasa kehilangan

3.2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi (Mathis & John, 2002). Kinerja karyawan diukur menggunakan 2 dimensi, yaitu *task performance* dan *contextual*

performance. Indikator yang digunakan dikembangkan oleh Beffort & Hattrup (2003), yaitu :

1. *Task Performance*

- a. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan
- b. Kemahiran karyawan dalam melakukan pekerjaan
- c. Kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan waktu yang tepat
- d. Kemampuan karyawan untuk memastikan seluruh hal yang dibutuhkan telah tersedia sebelum melakukan pekerjaan
- e. Kemampuan untuk sedikit membuat kesalahan
- f. Kesesuaian jadwal kerja dengan tenggat waktu yang telah ditentukan

2. *Contextual Performance*

- a. Keterampilan komunikasi tertulis
- b. Keterampilan komunikasi lisan
- c. Dukungan atas kebijakan serta prosedur tempat bekerja
- d. Kepatuhan karyawan terhadap nilai organisasi meskipun mereka sedang merasakan ketidaknyamanan
- e. Penghormatan kepada yang lebih tua
- f. Kemampuan untuk menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur yang dimiliki organisasi
- g. Sukarela dalam menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan
- h. Kemampuan karyawan untuk mengambil proyek tambahan yang tidak termasuk bagian pekerjaan
- i. Kemampuan untuk menampilkan upaya tambahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan
- j. Menyelesaikan tugas pekerjaan dengan antusiasme ekstra

3.3 Desain Penelitian

Dalam sub bab ini menjelaskan mengenai lokasi dan waktu penelitian, jenis penelitian, populasi dan desain *sampling*, serta jenis dan teknik pengumpulan data.

3.3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kota Surabaya. Pemilihan lokasi tersebut dikarenakan Kota Surabaya adalah kota yang memiliki kemenarikan usaha yang tinggi. Selain itu, peneliti telah memasukkan objek pada batasan penelitian karena

peneliti berdomisili di Kota Surabaya dan menjadi keterbatasan untuk melakukan pengambilan data di lokasi lain. Penelitian ini menggunakan objek UKM dan dilakukan pada bulan Februari hingga Juni 2019.

3.3.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *conclusive descriptive*, dimana penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis dengan pengaruh dan hubungan antar variabel yang diuji (Malhotra et al., 2017). Pengambilan data berdasarkan survei yang dilakukan dengan *multiple cross sectional* dimana pengambilan sejumlah beberapa sampel dari populasi yang ada. Dan pada akhirnya hasil penelitian menjelaskan hubungan *causal* antar variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2014).

3.3.3 Populasi dan Teknik Sampling

Menurut Malhotra (2007) populasi merupakan seluruh elemen yang mempunyai karakteristik yang sama dan dapat disatukan untuk keperluan penelitian. Populasi untuk penelitian ini adalah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) pada sektor industri pengolahan di Surabaya. Sedangkan sampel adalah suatu proses menyeleksi porsi dari populasi untuk dapat mewakili populasi yang ada (Nursalam, 2003). Terdapat 2 kriteria yang digunakan dalam pemilihan sampel, yaitu pemilik usaha UKM sektor industri pengolahan dan karyawan tetap dengan minimal telah bekerja 1 tahun di usaha tersebut.

Untuk menentukan klasifikasi jenis usaha, peneliti menggunakan kriteria UMKM menurut UU No. 20 Tahun 2008 dengan batasan kriteria sebagai berikut.

1) Kriteria Usaha Mikro

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000 (tiga ratus juta rupiah).

2) Kriteria Usaha Kecil

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000 (dua miliar lima ratus juta rupiah).

3) Kriteria Usaha Menengah

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000 (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000 (dua miliar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000 (lima puluh miliar rupiah).

Kriteria menurut UU No. 20 Tahun 2008 di atas, diklasifikasikan berdasarkan kekayaan dan penjualan tahunan yang dimiliki UMKM. Kriteria tersebut akan digunakan untuk mengidentifikasi jenis usaha dalam penelitian. Dari ketiga jenis usaha yang ada, penelitian ini hanya menggunakan jenis usaha kecil dan menengah sebagai objek. Terdapat 4 alasan yang membuat usaha mikro tidak digunakan sebagai objek penelitian, 1) Jenis usaha mikro memiliki skala yang sangat kecil, 2) Permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini lebih membahas permasalahan dalam hal kecocokan di skala usaha yang lebih besar, 3) Usaha mikro tidak memiliki permasalahan yang tinggi dalam hal kecocokan individu dengan organisasi, dan 4) Usaha mikro kurang memberikan dampak yang besar terhadap hasil penelitian ini.

Dari kriteria UKM di atas, terdapat pula penentuan sampel yang digunakan pada penelitian ini dan didasarkan atas metode *Central Limit Theorem* sebagai alat untuk menghitung ukuran sampel dimana sampel dikatakan normal apabila memiliki jumlah minimal 30.

Teknik *sampling* yang digunakan adalah *non-probability sampling*, dimana menyediakan berbagai teknik alternatif untuk memilih sampel berdasarkan penilaian subjektif peneliti (Saunders et al., 2009). Teknik yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel yang dilakukan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017). Pemilihan teknik *sampling* ini disebabkan karena tidak semua sampel memiliki kriteria omzet dan laba bersih yang sesuai dengan ketentuan penelitian. Oleh karena itu, sampel dipilih

berdasarkan kriteria yang telah ditentukan untuk mendapatkan sampel yang representatif.

3.3.4 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer. Data tersebut didapatkan melalui *survey research* dengan instrumen yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner akan diisi secara mandiri oleh responden (*Self-administrated questionnaire*). Untuk mempersingkat waktu, dalam pengambilan data peneliti telah mengetahui karyawan mana yang sesuai dengan kriteria sampel. Setelah itu responden memberikan penilaian terhadap sejumlah pertanyaan yang terkait dengan variabel penelitian: *Person-Organization Fit*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. Selama masa pengisian kuesioner, peneliti mendampingi responden untuk menjawab pertanyaan dengan tujuan jika responden memiliki kendala untuk menjawab pertanyaan seperti ada hal yang tidak dipahami dapat langsung ditanyakan kepada peneliti, sehingga dapat memperoleh data yang lebih valid. Pada sub bab ini akan membahas mengenai desain kuesioner, *pilot study*, dan analisis teknik pengumpulan data penelitian.

3.3.4.1 Desain Kuesioner

Dalam membuat sebuah kuesioner untuk mendapatkan data, peneliti melakukan penyusunan kuesioner yang bertujuan untuk memudahkan untuk membentuk kuesioner yang sesuai dan optimal. Peneliti membagi kuesioner menjadi 7 bagian, yaitu :

- a. Pada bagian pertama, kuesioner memuat pertanyaan mengenai *brief explanation* penelitian kepada responden (Lampiran 2)
- b. Pada bagian kedua, kuesioner akan memuat pernyataan mengenai variabel *individual fit* (Lampiran 3)
- c. Pada bagian ketiga, kuesioner akan memuat pernyataan mengenai variabel *organizational fit* (Lampiran 4)
- d. Pada bagian keempat, kuesioner akan memuat pertanyaan mengenai variabel kepuasan kerja (Lampiran 5)
- e. Pada bagian kelima, kuesioner akan memuat pertanyaan mengenai variabel komitmen organisasional yang terdiri atas komitmen afektif, kontinu, dan normatif (Lampiran 6)

- f. Pada bagian keenam, kuesioner akan memuat pertanyaan mengenai variabel kinerja karyawan yang terdiri atas *task performance* dan *contextual performance* (Lampiran 7)
- g. Pada bagian kedelapan, kuesioner berisikan mengenai demografi responden seperti jenis kelamin, umur, dan masa jabatan beserta kritik & saran yang diberikan responden terhadap kuesioner penelitian ini. Agar dapat bermanfaat di kemudian hari & dapat menjadi perbaikan kuesioner (Lampiran 8)

Dalam desain kuesioner, jenis pertanyaan yang digunakan adalah *Scaled Response Questions* yang dijawab dengan menggunakan skala Likert. Skala likert merupakan teknik *self report* bagi pengukuran sikap di mana sampel diminta mengidentifikasi tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap masing-masing pernyataan dengan tujuan untuk mengetahui pendapat responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner. Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert 5 tingkat. Tabel 3.1 menunjukkan skala Likert yang digunakan.

Tabel 3. 1 Skala Likert yang digunakan

Skala Likert	RESPON		
	Individual & Organizational Fit	Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional & Kinerja Karyawan
1	Tidak Mencerminkan Sekali	Sangat Tidak Puas	Sangat Tidak Setuju
2	Kurang Mencerminkan	Tidak Puas	Tidak Setuju
3	Cukup Mencerminkan	Netral	Netral
4	Mencerminkan	Puas	Setuju
5	Mencerminkan Sekali	Sangat Puas	Sangat Setuju

Alasan yang membuat pemilihan skala Likert 5 tingkat ini adalah karena jenis kuesioner yang peneliti gunakan mengadopsi skala Likert 5 tingkat (Beffort & Hatstrup, 2003; D. Cable & Judge, 1996; Meyer et al., 1993; O'reilly et al., 1991; Weiss et al., 1967). Menurut Affandi (2012) skala likert 5 tingkat memiliki beberapa keunggulan, antara lain: (1) Mengetahui respon yang benar-benar dirasakan oleh sampel dari sangat tidak sesuai, netral, dan sangat sesuai, (2) Meminimalisir kekurangan skala Likert empat tingkat, yaitu keterpaksaan sampel dalam memilih jawaban kearah positif maupun negatif, (3) Tingkat akurasi skala Likert 5 tingkat lebih tinggi dan banyak digunakan oleh peneliti, (4) Skala Likert 5 tingkat lebih efektif dalam menentukan respon sampel, karena semakin banyak skala likert dapat membuat sampel bingung dan ragu untuk menentukan jawaban.

Penggunaan skala Likert 5 tingkat dalam penelitian ini dikarenakan keterbatasannya penggunaan skala Likert 7 tingkat, 9 tingkat, atau 11 tingkat akan membuat responden sulit untuk membedakan setiap poin skala dan sulit dalam mengolah informasi (Hair et al., 2010). Selain itu, skala 5 tingkat juga lebih mudah dijawab dan merepresentasikan jawaban dibandingkan skala Likert 2 poin, 3 poin, atau 4 poin (Budiaji, 2013).

3.3.4.2 Pilot Study

Peneliti melakukan *pilot study* dengan tujuan untuk menguji apakah kuesioner yang ada sudah memiliki arti yang sama dan sesuai. Peneliti telah melakukan *pilot study* kepada 30 responden. Pengujian awal dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji kemudahan responden dalam memahami pernyataan dan indikator-indikator yang terdapat dalam kuesioner. Pengujian awal ini dilakukan dengan metode pengartian terhadap tata letak dalam menyusun kuesioner. Adapun tahap-tahap *pilot study* yang telah dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut (Balques, 2017), pertama adalah melakukan penyebaran kuesioner kepada responden yang memiliki kriteria sama dengan sampel penelitian yang dibutuhkan. Kedua, meminta saran dari responden terkait pernyataan dan terminologi yang sulit dipahami oleh responden. Ketiga, meminta saran dari responden terkait tata letak dalam penyusunan kuesioner. Keempat, melakukan uji validitas dan reliabilitas menggunakan *software* SPSS 25, Kelima, melakukan perbaikan dalam pernyataan dan terminologi yang dianggap sulit dipahami berdasarkan saran yang diberikan oleh responden. Dan yang terakhir adalah melakukan perbaikan dalam penyusunan tata letak kuesioner atas saran responden. Kuesioner yang telah diperbaiki, selanjutnya dapat digunakan dan disebar kembali kepada responden untuk mengumpulkan data primer yang dibutuhkan.

3.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Setelah data terkumpul, tahap selanjutnya adalah pengolahan data. Untuk pengolahan data yang dilakukan, diawali dengan *data screening*, analisis deskripsi demografi, hingga uji model dan uji hipotesis menggunakan PLS-SEM *software* SmartPLS 3.0.

3.4.1 Pengujian Data Terhadap Asumsi

Pengujian data terhadap asumsi dapat dilakukan dengan beberapa uji untuk mengukur. Uji asumsi dilakukan untuk mengetahui informasi-informasi yang sekiranya tidak terlihat atau tersembunyi pada data yang aktual (Hair et al., 2010). Selain itu dilakukan pengujian agar data yang diperoleh dapat digunakan lebih lanjut dalam penelitian. Pada sub bab ini akan dijelaskan lebih detail mengenai *missing data*, uji *outlier*, uji normalitas, dan uji linearitas.

3.4.1.1 Missing Data

Missing Data merupakan data atau informasi yang hilang atau tidak tersedia mengenai subjek penelitian pada variabel tertentu. Salah satu cara yang dapat dilakukan terhadap *missing value* adalah dengan menghapus kasus atau variabel yang tidak ada jawabannya. Apabila hanya ada 1 atau 2 data saja, maka penghapusan dapat dilakukan. Namun, apabila ingin melakukan penghapusan data hampir 50%, peneliti harus melakukan konfirmasi ulang kepada responden. Menurut Hair et al. (2014), terdapat 2 langkah untuk menangani *missing data*. Yang pertama adalah dengan melakukan investigasi proses atau mekanisme *missing data*. Kedua, peneliti melakukan pencarian penanganan yang sesuai dengan *missing data*.

3.4.1.2 Uji Outlier

Outlier adalah data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari data-data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim baik untuk sebuah variabel tunggal atau kombinasi (Ghozali, 2006). Ada empat penyebab timbulnya data *outlier* yaitu, kesalahan dalam menginput data, gagal menspesifikasikan adanya *missing value* dalam program komputer, dan *outlier* bukan merupakan anggota populasi yang diambil sebagai sampel tetapi distribusi dari variabel dalam populasi tersebut memiliki nilai ekstrim dan tidak berdistribusi normal. Penelitian ini menggunakan uji *outlier univariate*, yakni dengan melihat perolehan seluruh nilai *z-score*. Menurut Hair et al. (2014), apabila nilai *z-score* berada pada -4 hingga 4, maka data dapat dikatakan tidak memiliki *outlier*.

3.4.2.1. Uji Normalitas

Uji Normalitas adalah salah satu pengujian asumsi yang paling fundamental dalam *multivariate analysis* (Hair et al., 2010). Bertujuan untuk mengukur apakah

data telah memenuhi persebaran distribusi normal dan untuk mendapatkan hasil penelitian yang tidak bias. Data yang berdistribusi normal adalah data yang sebaran nilai datanya memiliki nilai yang memusat di nilai rata-rata dan frekuensi keluarnya nilai data semakin kecil bila nilai data semakin bernilai dan ekstrim. Untuk mengukur normal atau tidak nya distribusi data dapat dilihat dari *skewness* dan *kurtosis*. *Skewness* adalah tingkat ketidaksimetrisan atau kejauhan simetri dari sebuah distribusi. Sedangkan *kurtosis* adalah derajat keruncingan suatu distribusi.

3.4.2.4 Uji Linearitas

Uji Linearitas digunakan untuk mengasumsikan adanya hubungan linear antara variabel. Hubungan ini menunjukkan apabila suatu variabel berubah, maka variabel lain ikut berubah secara linear atau sejajar. Linearitas merupakan hubungan garis lurus antara variabel dependen dengan variabel independen. Pengujian ini dapat diukur melalui *compare mean* menggunakan software SPSS dengan memperhatikan *linearity* pada setiap pengujian variabel dependen dengan variabel independen. Uji linearitas adalah pengujian terhadap variabel untuk menentukan apakah ada korelasi atau hubungan antar variabel dependen dengan independen. Untuk menilai korelasi tersebut, pengamatan dilakukan dengan melihat grafik *scatter plot* dan dinilai secara kualitatif (Hair et al., 2010).

3.4.2 Analisis Deskriptif Demografi

Analisis deskriptif demografi menggambarkan data atau seperti apa data ditunjukkan. Statistik demografi adalah metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian suatu data sehingga menghasilkan kualitas data berupa jenis variabel, ringkasan statistik (*mean* dan *standar deviasi*), distribusi, dan representasi gambar berupa grafik (Correa-Prisant, 2000). Analisis deskriptif demografi dilakukan untuk mengetahui sebaran responden berdasarkan profil responden seperti usia, gender, dan lama bekerja, dan karakteristik usaha.

3.4.3 Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM)

Analisis menggunakan PLS-SEM dipilih karena metode PLS-SEM cocok untuk penelitian yang bersifat membangun variabel dan mampu untuk menjawab hipotesis dengan jumlah sampel yang sedikit (Hair et al., 2016). Untuk mengolah PLS-SEM, *software* yang digunakan adalah Smart PLS. Pemilihan Smart PLS

sebagai pengolahan data karena beberapa alasan, antara lain: (1) Smart PLS merupakan *software* statistik yang digunakan untuk mengolah jenis penelitian yang menggunakan PLS SEM, dimana dapat berguna untuk menguji hubungan antara variabel laten maupun variabel indikator. (2) Smart PLS digunakan ketika dalam penelitian memiliki keterbatasan dalam jumlah sampel sementara model yang dibangun adalah kompleks, dan keterbatasan tersebut sedang terjadi dalam penelitian ini. (3) Smart PLS memiliki kemampuan mengolah data baik untuk model SEM formatif dengan ciri-ciri variabel laten dibangun oleh variabel indikator dengan panah yang mengarah dari variabel laten ke variabel indikator serta model SEM reflektif dengan ciri-ciri variabel laten merupakan refleksi dari variabel indikator dan panah yang mengarah dari variabel indikator ke variabel laten. Dengan kemampuan untuk dapat mengolah data menggunakan jumlah sampel yang kecil, maka *software* ini dapat menyempurnakan analisis PLS SEM pada penelitian.

PLS-SEM memiliki dua macam model pengukuran yang digunakan untuk mengukur tingkat kecocokan dari model yang digunakan dalam penelitian, yaitu sebagai berikut.

1) *Outer model*

- a. *Convergent validity*, mengukur korelasi indikator reflektif dengan skor reflektif variabel latennya dengan *loading* $\geq 0,5$ (Chin, 1998)
- b. *Discriminant validity*, membandingkan nilai *square root of average* (AVE) setiap variabel dengan korelasi variabel lainnya. Jika nilai AVE variabel lebih besar dari korelasi dengan seluruh variabel maka variabel memiliki *discriminant validity* yang baik (Lin et al., 2014).
- c. *Composite reliability*, jika kelompok indikator yang mengukur sebuah variabel memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ maka kelompok indikator tersebut dikatakan baik (Jaya & Sumertajaya, 2008).

Tabel 3. 2 *Outer Model*

No.	Evaluasi	Kriteria
1.	<i>Convergent validity</i>	<i>Outer loading</i> $\geq 0,5$
2.	<i>Discriminant validity</i>	<i>Square Root of Average</i> (AVE) > Korelasi antar variabel <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) $\geq 0,5$
3.	<i>Composite reliability</i>	<i>Composite reliability</i> $\geq 0,7$

Sumber : Henseler et al. (2009)

2) *Inner model*

Model kedua dalam PLS-SEM, dimana pada tahap ini hipotesis akan dievaluasi tingkat kecocokannya. Tujuannya untuk membantu membedakan antara hipotesis kausal yang relevan dan yang tidak mendukung bukti empiris. Kriteria untuk model kedua ini adalah sebagai berikut.

- a. Koefisien R^2 , pengukuran akurasi model yang diprediksi dengan nilai 0,75 untuk nilai yang dianggap substansial, nilai 0,50 dianggap moderat, dan nilai 0,25 yang dianggap lemah (Wiyono, 2011)
- b. *Cross-validated redundancy* Q^2 , mengukur relevansi dari model yang diprediksi jika nilai $Q^2 > 0$ maka model memiliki prediksi yang relevan (Jaya & Sumertajaya, 2008). Berikut merupakan rumus mencari *Q-square*.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_n^2)$$

- c. *Path coefficients*, mengukur hubungan hipotesis yang ada pada konstruk. Jika koefisien +1 maka menggambarkan hubungan yang positif dan sebaliknya, jika nilai koefisien adalah -1 menandakan hubungan yang negatif (Wiyono, 2011).

Tabel 3. 3 *Inner Model*

No.	Evaluasi	Kriteria
1.	Koefisien R^2	1. Substansial (0,67) 2. Moderat (0,33) 3. Lemah (0,19)
2.	<i>Effect Size</i>	Apabila F^2 semakin tinggi, pengaruh model memiliki prediksi yang relevan
3.	Relevansi prediksi	Apabila Q^2 semakin mendekati nilai 1, model memiliki prediksi yang relevan
4.	<i>Path Coefficients</i>	Koefisien bernilai positif menggambarkan hubungan yang positif dan sebaliknya.

Sumber : Henseler et al. (2009)

Setelah mengukur kecocokan menggunakan *outer* dan *inner model*, tahap selanjutnya adalah *goodness-of-fit*. Untuk PLS-SEM, *goodness-of-fit* dihitung secara manual menggunakan rumus menurut (Tenenhaus et. al., 2004) dengan kriteria jika nilai yang dihasilkan kurang dari 0,1, maka model fit dianggap lemah, untuk nilai 0,25 dianggap moderat, dan nilai 0,38 dianggap baik.

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

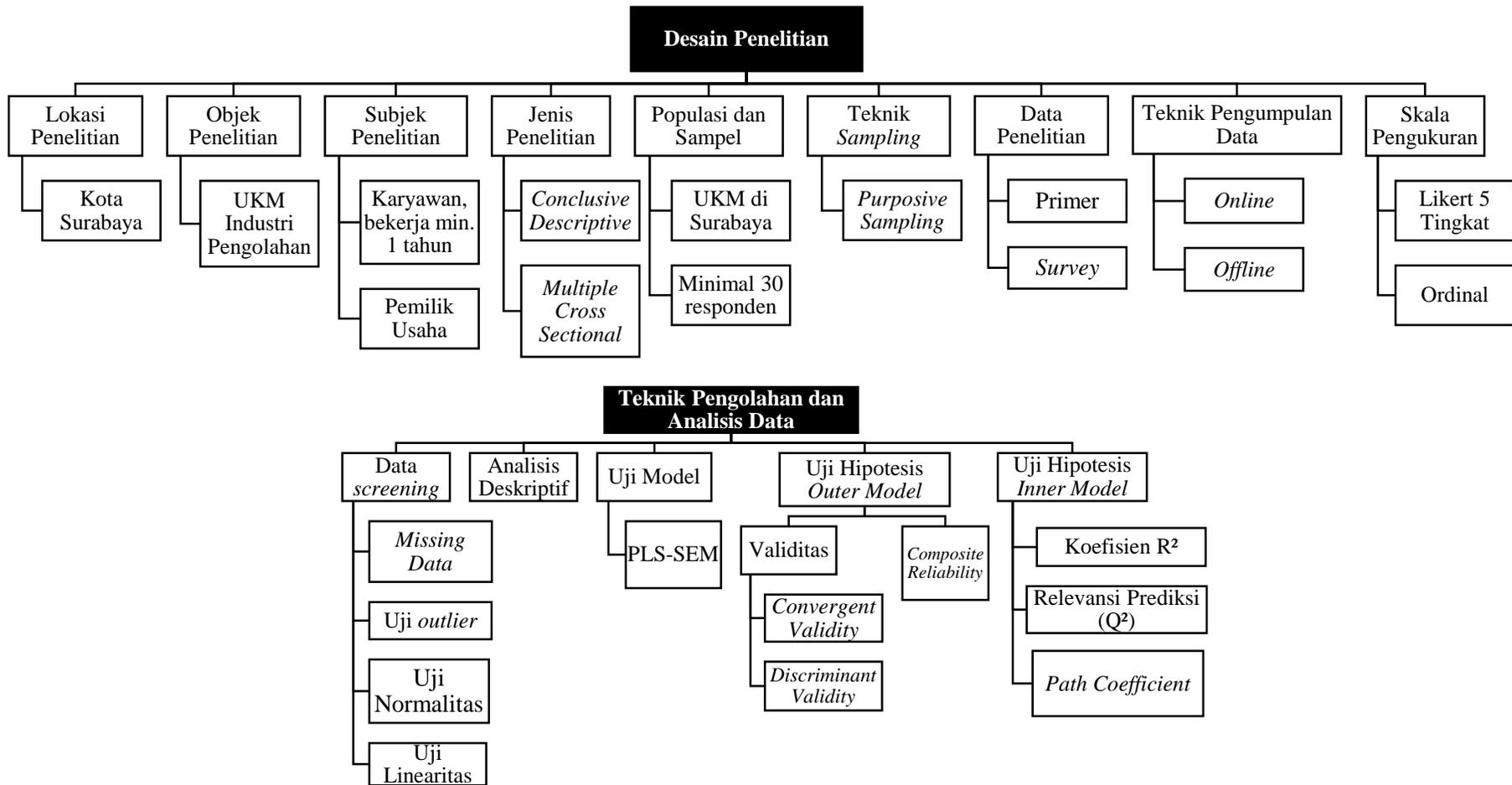
Setelah uji model sudah dilakukan, tahap selanjutnya adalah pengujian hipotesis yang dilihat dari nilai *p-value* dan *t-value* nya terlebih dahulu sebelum melihat nilai koefisien. Jika didapatkan $p\text{-value} \leq 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa hasilnya signifikan. Signifikansi pada *outer model* menunjukkan bahwa indikator dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur variabel laten penelitian, sedangkan signifikansi pada *inner model* menunjukkan bahwa variabel laten memiliki pengaruh terhadap variabel laten lainnya.

3.5 Diagram Model Penelitian

Diagram desain penelitian terdapat pada Gambar 3.3. Dimana tahap pertama yang berisikan mengenai variabel penelitian, model, hipotesis penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, dan lokasi penelitian. Setelah variabel dan indikator pengukuran dibentuk tahap selanjutnya adalah perancangan kuesioner dan pilot *test* kepada calon responden penelitian. Ketika hasil sudah baik, selanjutnya dapat melakukan prosedur pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner kepada responden.

Dari data yang telah terkumpul adalah data primer yang kemudian diolah pada tiga tahap. Tahap pertama adalah menguji kesesuaian data. Dimulai dari tahap data *screening*, yang terdiri dari *missing data* dan uji *outlier* dengan menggunakan SPSS 25. Apabila dari tahap *screening* masih ada data yang tidak terisi atau terdapat nilai *z-score* melebihi ketentuan, maka hal yang harus dilakukan adalah penghapusan data.

Tahap kedua adalah dengan uji model, yang digunakan untuk menguji kecocokan antara model dengan data menggunakan SmartPLS 3.0. Dalam pengujian ini, jika tidak diterima maka dilakukan metode eliminasi dengan mengurangi indikator dengan nilai *outer loading* yang di bawah kriteria dan *outer loading* terkecil dan dilakukan kembali proses uji validitas dan reliabilitas sehingga diperoleh model yang paling sesuai dengan data yang didapatkan. Dimana sekaligus dalam uji ini melakukan penyesuaian apakah model yang dirancang sudah sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya. Apabila uji ini tidak diterima, maka kembali ke metode eliminasi, namun jika uji ini diterima, maka dapat dilakukan interpretasi model penelitian PLS-SEM. Hasil akhir dari penelitian ini adalah implikasi manajerial dari model yang telah dibangun.



Gambar 3. 3 Bagan Metodologi Penelitian

BAB IV

ANALISIS DAN DISKUSI

Bab ini menjelaskan mengenai analisis dan diskusi penelitian yang diawali dengan pengumpulan data. Setelah data terkumpul, proses selanjutnya adalah pengolahan data beserta analisis yang sesuai dengan metode penelitian yang digunakan. Tahap selanjutnya adalah pemberian implikasi manajerial dari hasil analisis yang telah dilakukan.

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan pada bulan April hingga Juni 2019 dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada pemilik usaha dan karyawan UKM secara *online* dan *offline*. Alasan dilakukannya penyebaran melalui 2 cara dikarenakan terdapat beberapa responden penelitian yang tidak dapat ditemui secara langsung. Mengingat responden yang digunakan adalah UKM yang bergerak di bidang industri pengolahan serta pengumpulan data yang bertepatan dengan bulan Ramadhan (bulan Maret hingga Juni 2019), membuat beberapa UKM memiliki keterbatasan waktu karena pemenuhan orderan penjualan yang meningkat.

Kuesioner yang disebarakan secara *online* dibuat dengan bantuan fasilitas yang disediakan oleh Google, yakni Google Formulir yang dapat diakses pada bit.ly/KuesionerPemilikUsaha dan bit.ly/KuesionerKaryawann (Lampiran 9) serta disebarakan kepada pemilik usaha dan karyawan UKM dengan menggunakan media sosial Whatsapp. Yang membedakan kuesioner untuk pemilik usaha dan karyawan adalah dalam hal sudut pandang penilaian saja. Namun isi pertanyaan yang harus dijawab responden memiliki karakteristik pertanyaan yang sama. Untuk kuesioner yang disebarakan secara *offline* dilakukan dengan cara mendatangi responden secara langsung ke alamat yang dituju. Bagi responden yang dapat ditemui secara *offline*, peneliti meminta kesediaannya dalam pendampingan pengisian kuesioner penelitian secara langsung.

Untuk mempermudah dalam pencarian responden, peneliti melakukan pencarian data UKM di Surabaya berdasarkan data yang dimiliki oleh Badan Perencanaan Pembangunan Kota Surabaya (Bappeko), Dinas Koperasi dan Usaha

Mikro Surabaya (Dinkop), UKM yang mengikuti Bimbingan Teknis Dinas Perdagangan di Departemen Manajemen Bisnis ITS pada bulan April, dan UKM sekitar yang bersedia untuk menjadi responden dalam penelitian. Dari 685 data UKM yang berhasil didapatkan, sebesar 130 responden (65 pemilik usaha dan 65 karyawan) yang dapat dihubungi dan dijadikan sebagai responden penelitian. Diantaranya terdiri dari 21 responden mengisi secara *online* dan 109 responden mengisi secara *offline*. Jumlah responden tersebut telah memenuhi persyaratan *sampling* dari *Central Limit Theorem*, yaitu dengan jumlah minimal sampel 30.

Tabel 4. 1 Jumlah Data

Jumlah data yang didapatkan	685 UKM
Yang tidak dapat dihubungi	620 UKM
Yang dapat dihubungi	65 UKM

4.2 Uji Asumsi

Uji asumsi dalam penelitian ini akan dijelaskan lebih detail mengenai *missing data*, uji *outlier*, uji normalitas, dan uji linearitas dari data yang telah didapatkan.

4.2.1 Missing Values

Missing values atau data yang kurang lengkap dapat menyebabkan adanya *error* atau permasalahan dalam pengolahan data. Hal tersebut dikarenakan *software* yang digunakan tidak dapat melakukan *running data*. Untuk menghindari hal tersebut, dilakukan adanya pengecekan kembali terhadap jawaban responden yang ada. Jika terdapat jawaban yang tidak lengkap, perlu dilakukan penghapusan responden dalam pengolahan data. Dari 130 kuesioner yang sudah disebar, tidak ditemukan *missing values* (Lampiran 10). Seluruh responden telah mengisi kuesioner dengan lengkap tanpa ada satu pertanyaan dalam kuesioner yang tidak diisi. Sehingga dapat melanjutkan ke tahapan berikutnya, yakni uji *outliers*.

4.2.2 Uji Outliers

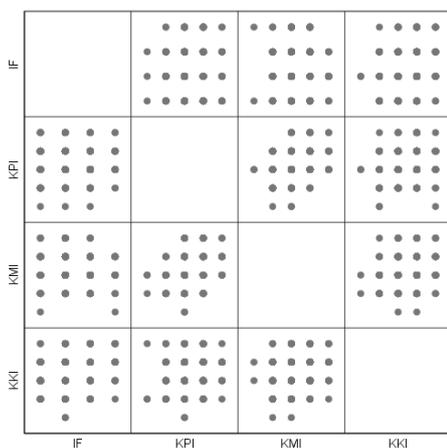
Uji *outliers* dilakukan pada tahap ini adalah *univariate outliers* dengan menggunakan *z-score*. Menurut Hair et al. (2014), menyatakan bahwa suatu data dikatakan *outlier* apabila melebihi nilai *z-score* $|4|$. Dalam proses *screening*, tidak ditemukan nilai *z-score* lebih dari $|4|$. Karena untuk *z-score* terbesar yang didapatkan dari karyawan adalah 2,74838 dan nilai terkecil -3,77472 serta pemilik usaha adalah 2,47793 dan nilai terkecil adalah -3,37947 (Lampiran 11). Sehingga,

dari data penelitian tersebut tidak ada data yang perlu dihapuskan dan mempengaruhi hasil akhir analisis.

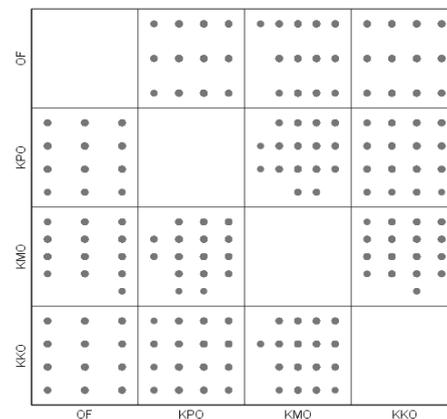
4.2.3 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi data penelitian memiliki hasil terdistribusi normal. Dalam melakukan analisis, penggambaran grafik Q-Q *plot* menunjukkan bahwa variabel penelitian yang berada di sekitar garis normal memberikan arti bahwa data tersebut terdistribusi normal. Selain Q-Q *plot*, nilai *skewness* dan *kurtosis* juga dapat digunakan untuk mengukur uji normalitas penelitian. Apabila nilai *skewness* dan *kurtosis* berada pada rentang nilai -2 hingga 2, data penelitian dapat dikatakan terdistribusi normal. Untuk responden karyawan, rentang nilai *skewness* berada pada rentang nilai -0,314 hingga -0,183. Dan *kurtosis* berada pada rentang nilai -0,175 hingga 0,180. Sedangkan pemilik usaha, rentang nilai *skewness* yang dihasilkan adalah -0,288 dan paling tinggi -0,15. Dan *kurtosis* paling rendah adalah -0,655 dan paling tinggi 0,007. Karena keduanya tidak melebihi rentang nilai -2 hingga 2, oleh karena itu data penelitian pemilik usaha memiliki hasil yang terdistribusi normal (Lampiran 12).

4.2.4 Uji Linearitas



Gambar 4. 2 *Scatterplot* Karyawan



Gambar 4. 1 *Scatterplot* Pemilik Usaha

Uji terakhir yaitu linearitas yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel penelitian yang berada pada satu garis lurus atau linear dari dua sudut pandang, yaitu karyawan dan pemilik UKM. Untuk melakukan pengujian ini digunakan *scatter plot* yang ditunjukkan pada Gambar 4.1 dan Gambar 4.2.

Didapatkan hasil bahwa data responden karyawan dan pemilik usaha keduanya tidak membentuk suatu pola dan berada pada satu garis lurus. Sehingga keduanya dapat dikatakan linear.

4.3 Analisis Deskriptif Demografi

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai analisis demografi kedua responden yaitu karyawan dan pemilik usaha dengan jenis demografi yang berbeda.

4.3.1 Analisis Deskriptif Demografi Karyawan

Demografi untuk 65 responden karyawan berdasarkan pada jenis kelamin, usia, dan lama bekerja pada UKM. Hasil untuk demografi karyawan disajikan pada Tabel 4.2 dan analisis lebih lanjut akan di bahas pada sub bab di bawah ini.

Tabel 4. 2 Demografi Responden Karyawan

Profil	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Perempuan	49	75,4
Laki-laki	16	24,6
Total	65	100,0
Usia		
< 20 Tahun	5	7,7
21-30 Tahun	22	33,8
31-40 Tahun	17	26,2
41-50 Tahun	14	21,5
51-60 Tahun	5	7,7
> 60 Tahun	2	3,1
Total	65	100,0
Lama Bekerja		
1-5 Tahun	54	83,1
6-10 Tahun	7	10,8
11-15 Tahun	3	4,6
> 15 Tahun	1	1,5
Total	65	100,0

4.3.1.1 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang telah diperoleh pada Tabel 4.2, dari 65 karyawan UKM sebesar 49 (75,4%) responden berjenis kelamin perempuan dan 16 (24,6%) berjenis kelamin laki-laki. Hasil tersebut menandakan bahwa mayoritas karyawan pada UKM adalah berjenis kelamin perempuan dimana sesuai dengan kondisi yang diinginkan oleh pemilik usaha terhadap karyawan yang dimiliki. Karena seluruh pemilik usaha pada sampel lebih menyukai untuk mempekerjakan karyawan perempuan dibandingkan laki-laki. Alasannya adalah karyawan perempuan memiliki kemampuan untuk bekerja *multitasking*, terampil, tekun, ulet, teliti, tahan

banting, dan cerdas dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan. Pemilik usaha mempekerjakan karyawan laki-laki untuk pekerjaan yang berhubungan dengan jenis pekerjaan keras, seperti mengangkut barang dagangan ketika berjualan. Sehingga, mayoritas operasional sebuah UKM berasal dari bantuan karyawan perempuan terutama dalam hal operasional seperti memasak, menjual, dan belanja.

4.3.1.2 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 memaparkan mengenai demografi responden berdasarkan usia yang dipetakan menjadi enam kelompok, yaitu usia kurang dari 20 tahun sebesar 5 (7,7%), usia 21-30 tahun sebesar 22 (33,8%), usia 31-40 tahun sebesar 17 (26,2%), usia 41-50 tahun sebesar 14 (21,5%), usia 51-60 tahun sebesar 5 (7,7%), dan usia lebih dari 60 tahun sebesar 2 (3,1%). Jika disimpulkan, karyawan pada UKM Industri Pengolahan di Surabaya mayoritas berusia 21-30 tahun. Hal tersebut membuktikan bahwa pemilik usaha pada UKM juga lebih menyukai mempekerjakan karyawan dengan usia yang tergolong usia produktif. Karena masih memiliki tenaga, kemauan yang besar untuk bekerja, dan karyawan yang tergolong usia produktif masih memiliki kemampuan untuk berpikir lebih luas serta kreatif dibandingkan usia yang sudah rentan. Namun tidak memungkiri juga bahwa tidak hanya pada usia 21-30 tahun yang lebih menyukai bekerja di UKM, tetapi alasan yang mendasari karyawan bekerja di UKM untuk semua usia adalah karena karakteristik bekerja lebih fleksibel dan tidak terikat dengan pekerjaan yang berat.

4.3.1.3 Analisis Deskriptif Demografi Lama Bekerja

Untuk analisis demografi lama bekerja pada karyawan di UKM, dipetakan ke dalam empat kategori yang terdiri atas 1-5 tahun bekerja dengan jumlah responden sebesar 54 (83,1%), 6-10 tahun dengan jumlah sebesar 7 (10,8%), 11-15 tahun sebesar 3 (4,6%) responden, dan sisanya yaitu dengan lama bekerja lebih dari 15 tahun sebesar 1 (1,5%). Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan bekerja selama 1-5 tahun di UKM. Karyawan yang telah bekerja lebih dari 5 tahun menandakan bahwa karyawan tersebut memiliki keterikatan dan hubungan yang kuat dengan UKM sehingga mereka merasa nyaman untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama. Alasan lain adalah karena karyawan telah mengabdikan dengan tempat kerjanya saat ini dan menurutnya untuk

mendapatkan pekerjaan yang lebih baik itu tidak mudah. Sehingga karyawan memanfaatkan peluang yang ada untuk mencukupi kebutuhan hidupnya.

4.3.2 Analisis Deskriptif Demografi Pemilik Usaha

Demografi untuk 65 responden pemilik usaha berdasarkan pada jenis kelamin, usia, jenis usaha, lama bekerja, jumlah omzet per tahun, jumlah laba bersih per tahun, dan jumlah karyawan yang dimiliki. Hasil untuk demografi pemilik usaha disajikan pada Tabel 4.3 dan analisis lebih lanjut akan di bahas pada sub bab di bawah ini.

Tabel 4. 3 Demografi Responden Pemilik Usaha

Profil	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Perempuan	52	80,0
Laki-laki	13	20,0
Total	65	100,0
Usia		
< 20 Tahun	3	4,6
21-30 Tahun	5	7,7
31-40 Tahun	15	23,1
41-50 Tahun	23	35,4
51-60 Tahun	19	29,2
Total	65	100,0
Jenis Usaha		
Industri Pengolahan	65	100,0
Lama Bekerja		
1-5 Tahun	38	58,5
6-10 Tahun	16	24,6
11-15 Tahun	7	10,8
> 15 Tahun	4	6,2
Total	65	100,0
Jumlah Omzet per tahun		
≤ 300 Juta	16	24,6
300 Juta s.d. 2,5 Miliar	48	73,8
2,5 Miliar s.d. 50 Miliar	1	1,5
Total	65	100,0
Jumlah Laba bersih per tahun		
≤ 50 Juta	3	4,6
50 s.d. 500 Juta	61	93,8
500 Juta s.d. 10 Miliar	1	1,5
Total	65	100,0
Jumlah Karyawan		
5-19 Karyawan	65	100,0

4.3.2.1 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang telah diperoleh pada Tabel 4.3, dari 65 pemilik usaha sebesar 52 (80%) responden berjenis kelamin perempuan dan 13 (20%) responden berjenis kelamin laki-laki. Hasil tersebut menandakan bahwa tidak ada

ketimpangan gender khususnya di UKM. Perempuan bebas untuk menjalankan usaha dan membentuk pekerjaan yang diinginkan. Menurut Asosiasi Makanan dan Minuman Jawa Timur (2018), 80% pemilik usaha yang ada di Surabaya adalah berjenis kelamin perempuan. Dan itu sesuai dengan hasil penelitian yang didapatkan pada sampel.

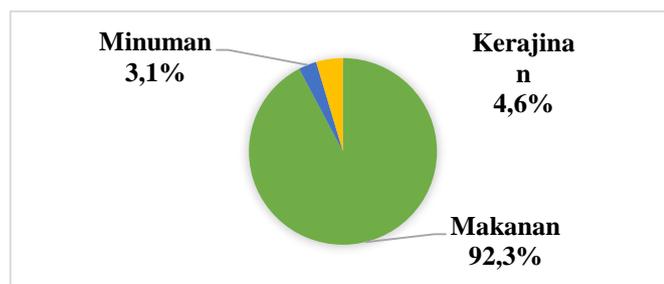
4.3.2.2 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Usia

Demografi responden berdasarkan usia dibedakan menjadi enam kelompok, yaitu untuk usia kurang dari 20 tahun sebesar 3 (4,6%) responden, usia 21-30 tahun sebesar 5 (7,7%) responden, usia 31-40 tahun sebesar 15 (23,1%) responden, usia 41-50 tahun sebesar 23 (35,4%), usia 51-60 tahun sebesar 19 (29,2) responden, dan tidak ada responden yang berusaha lebih dari 60 tahun. Sehingga jika disimpulkan, mayoritas usia untuk pemilik usaha UKM berada pada umur 41-50 tahun dengan jumlah sebesar 23 responden. Jika dilihat secara keseluruhan untuk 65 responden yang didapatkan memiliki ukuran usia hingga umur 60 tahun. Hasil ini sesuai dengan data yang dimiliki Badan Pusat Statistik (2016), yang menyatakan bahwa umur produktif bagi seseorang untuk bekerja adalah pada usia 15-64 tahun.

4.3.2.3 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jenis Usaha

Dalam penelitian ini, fokus untuk jenis usaha pada UKM adalah pada sektor industri pengolahan. Sehingga, pada hasil analisis demografi jenis usaha seluruh responden adalah pemilik usaha dengan UKM industri pengolahan yang terdiri atas makanan, minuman, dan industri kreatif seperti kerajinan. Gambar 4.1, menjelaskan mengenai usaha yang dijalani UKM di sektor industri pengolahan. 60 (92,3%) responden memiliki usaha yang bergerak di bidang makanan, 3 (4,6%) responden bergerak di bidang kerajinan, dan 2 (3,1%) responden sisanya bergerak pada bidang minuman.

Gambar 4. 3 Jenis Usaha



4.3.2.4 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Lama Bekerja

Terdapat 4 kategori untuk lama bekerja di UKM, dari 65 pemilik usaha sebanyak 38 (58,5%) responden bekerja 1-5 tahun di usahanya saat ini, 16 (24,6%) responden bekerja 6-10 tahun, 7 (10,8%) responden bekerja 11-15 tahun, dan 4 (6,2%) responden bekerja lebih dari 15 tahun di UKM. Berdasarkan hasil yang didapat, pemilik usaha memiliki lama bekerja yang beragam pada UKM. Dengan mayoritas responden bekerja pada kisaran 1-5 tahun, dimana waktu tersebut adalah masa-masa awal sebuah usaha dibentuk. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar UKM masih berada pada tahap awal membentuk usaha.

4.3.2.5 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Karakteristik UKM

Untuk mengidentifikasi skala usaha pada UKM, peneliti menggunakan kriteria dari UU No. 20 Tahun 2008 dilihat berdasarkan jumlah omzet per tahun yang dimiliki UKM. Jika dilihat berdasarkan jumlah omzet per tahun, sebesar 16 (24,6%) responden memiliki jumlah omzet kurang dari 300 juta yang digolongkan dalam usaha mikro, 48 (73,8%) responden memiliki omzet 300 juta hingga 2,5 miliar yang digolongkan sebagai usaha kecil, dan 1 (1,5%) responden memiliki omzet 2,5 miliar hingga 50 miliar yang digolongkan sebagai usaha menengah.

Selain jumlah omzet per tahun, klasifikasi skala usaha pada UKM dapat dilakukan dengan melihat jumlah laba bersih per tahun. Jika dilihat dari jumlah laba bersih per tahun, sebesar 3 (4,6%) responden memiliki laba bersih kurang dari 50 juta, 5 (93,8%) responden memiliki jumlah laba bersih antara 50 juta hingga 500 juta, dan 1 (1,5%) responden memiliki jumlah laba bersih 500 juta sampai 10 miliar.

Karena hasil omzet dan laba bersih pada UKM masih terdapat klasifikasi yang tergolong usaha mikro, yaitu 16 responden pada omzet yang tergolong usaha mikro dan 3 responden pada laba bersih tergolong usaha mikro. Peneliti melakukan penjabaran data untuk jumlah omzet dan laba bersih agar dapat menentukan responden termasuk ke dalam skala usaha yang sesuai dengan kriteria. Berdasarkan Tabel 4.4, 65 responden yang didapatkan seluruhnya tergolong ke dalam skala usaha kecil dan menengah. Karena menurut UU No. 20 Tahun 2008, klasifikasi skala usaha adalah menurut jumlah omzet atau jumlah laba bersihnya. 16 responden pada omzet yang tergolong usaha mikro memiliki laba bersih yang tergolong pada usaha kecil. Sehingga untuk 16 responden tersebut dapat digolongkan ke dalam

skala usaha kecil. Sama halnya dengan 3 responden dengan jumlah laba bersih tergolong usaha mikro memiliki jumlah omzet yang tergolong pada usaha kecil. Sehingga 3 responden tersebut pula dapat digolongkan ke dalam usaha kecil. Jika disimpulkan, 65 pemilik usaha memiliki usaha yang tergolong pada skala Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dan sesuai dengan kriteria UKM.

Tabel 4. 4 Hasil Penjabaran UKM yang Didapat

Omzet \ Laba Bersih	≤ 50 Juta (Mikro)	50 s.d. 500 Juta Kecil)	500 juta s.d. 10 Miliar (Menengah)
≤ 300 Juta (Mikro)	-	16 responden	-
300 Juta s.d. 2,5 Miliar (Kecil)	3 responden	45 responden	-
2,5 s.d. 50 Miliar (Menengah)	-	-	1 responden
TOTAL	65 Respoden		

Alasan yang menyebabkan usaha dengan omzet skala mikro memiliki laba bersih dengan skala kecil adalah karena *margin* atau kemampuan sebuah usaha menghasilkan keuntungan yang rendah dibandingkan dengan penjualan yang dicapai, sehingga keuntungan yang dimiliki kecil. Sedangkan skala usaha yang tergolong omzet kecil dengan laba yang tergolong mikro dikarenakan jenis barang yang dijual memiliki harga rendah dengan jumlah produk yang beragam.

4.3.2.6 Analisis Deskriptif Demografi Berdasarkan Jumlah Karyawan

Pada Tabel 4.3, terdapat 3 kategori untuk mengetahui jumlah karyawan yang dimiliki sebuah usaha. Namun, dari 65 responden yang telah menjawab, seluruhnya memiliki 5-19 karyawan. Menurut Badan Pusat Statistik (2016), sebuah usaha yang memiliki karyawan 5-19, akan tergolong ke dalam usaha kecil.

4.3.3 Analisis Tabulasi Silang

Analisis tabulasi silang (*crosstab*) adalah analisis yang dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan antara demografi pada karyawan UKM dan pemilik usaha dengan cara menyilangkannya, sehingga dapat mengetahui perilaku responden yang memiliki karakteristik serupa. Terdapat 3 tabulasi silang yang dilakukan dengan menyilangkan antara demografi karyawan dan pemilik usaha

4.3.3.1 Analisis Tabulasi Silang Jenis Kelamin dengan Usia Karyawan

Jenis kelamin karyawan dengan usia karyawan memiliki hubungan yang sangat erat untuk mengidentifikasi karakteristik karyawan yang bekerja di UKM

serta dapat digunakan untuk mengetahui karyawan yang diinginkan pemilik usaha untuk bekerja. Hasil analisis tabulasi silang dijabarkan pada Tabel 4.5.

Berdasarkan Tabel 4.5, karyawan dengan jenis kelamin perempuan ataupun laki-laki mayoritas berusia 21-30 tahun dengan jumlah sebesar 15 karyawan dan 7 karyawan. Dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas karyawan di UKM berada pada usia produktif dan memiliki tenaga yang besar. Karena kelebihan karyawan yang masih berusia muda adalah pemikiran yang dimiliki masih fleksibel, mudah untuk diberi pengajaran, mudah menerima ilmu, waktu yang lebih luang, dan memiliki semangat bekerja yang tinggi. Sehingga analisis ini membuktikan kondisi yang sesungguhnya pada UKM Industri Pengolahan di Surabaya, dimana mayoritas karyawan berusia produktif baik perempuan ataupun laki-laki.

Tabel 4. 5 Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Usia Karyawan

		Usia Karyawan (Tahun)						Total
		< 20	21-30	31-40	41-50	51-60	> 60	
Jenis Kelamin	Perempuan	4	15	12	11	5	2	49
	Laki-laki	1	7	5	3	0	0	16
Total		5	22	17	14	5	2	65

Hasil ini juga sesuai dengan pendapat menurut Ibu Andini dari UKM Selendang Semanggi, yang mengatakan bahwa karyawan dengan umur belia mudah untuk diberitahu jika ada kesalahan dalam pekerjaannya dan memiliki ketepatan waktu bekerja yang tinggi, dimana hal itu adalah penting dalam sebuah usaha. Ketika konsumen melakukan pemesanan dalam jumlah banyak dengan tenggat waktu yang ditentukan, karyawan dengan usia yang masih muda memiliki pengertian dan disiplin yang besar untuk menyelesaikan pembuatan produk tersebut. Sehingga, pekerjaan selesai tepat waktu. Lain halnya dengan karyawan yang memiliki usia kurang produktif, pekerjaan yang dilakukan masih susah untuk selesai tepat waktu karena memang mobilitas yang rendah dan tenaga yang tidak besar sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya dalam bekerja.

4.3.3.2 Analisis Tabulasi Silang Usia dengan Lama Bekerja Karyawan

Analisis tabulasi silang kedua yang dilakukan pada karyawan UKM adalah mengenai hubungan antara usia dengan lama bekerja karyawan di UKM. Tujuan dari analisis kedua ini adalah untuk mengetahui tingkat karakteristik karyawan yang memiliki kesetiaan tinggi, hal tersebut dilihat berdasarkan berapa lama karyawan

bekerja dengan karakteristik berupa usia karyawan. Sehingga nantinya, pemilik usaha dapat mengetahui sekiranya karakteristik karyawan seperti apa yang dapat dipekerjakan agar usaha memiliki karyawan tetap dan tidak mengalami pergantian yang terlalu sering. Hasil analisis tersebut telah disajikan pada Tabel 4.6.

Tabel 4. 6 Tabulasi Silang antara Jenis Kelamin dengan Usia Karyawan

		Usia Karyawan (Tahun)						Total
		< 20	21-30	31-40	41-50	51-60	> 60	
Lama Bekerja (Tahun)	1-5	5	19	13	13	3	1	54
	6-10	0	3	1	1	2	0	7
	11-15	0	0	2	0	0	1	3
	> 15	0	0	1	0	0	0	1
Total		5	22	17	14	5	2	65

Berdasarkan Tabel 4.6, mayoritas karyawan memiliki rentang usia yang termasuk kategori usia produktif, yaitu 15-64 Badan Pusat Statistik (2016). Karyawan dengan usia produktif terbanyak yang dipekerjakan dalam UKM adalah karyawan yang memiliki rentang usia 21 hingga 30 tahun dengan lama bekerja nya 1-5 tahun. Hal tersebut menandakan bahwa karakteristik karyawan UKM Industri Pengolahan di Surabaya hanya dapat bertahan di sebuah usaha paling lama 5 tahun saja. Itulah yang saat ini terjadi dalam UKM, dan membuat pemilik usaha banyak yang memilih mempekerjakan karyawan tidak tetap seperti *freelancer* untuk bekerja di UKM. Alasannya karena memang kendala yang dihadapi usaha dalam hal tenaga kerja adalah kurangnya keinginan karyawan untuk tetap tinggal dalam UKM dalam jangka waktu yang lama. Terlebih lagi seluruh rentang usia dari 15-64 tahun memiliki lama bekerja sebanyak 1-5 tahun saja. Selain itu karena beberapa karyawan yang telah bekerja di UKM merasa sudah berada di zona nyaman, sehingga mereka tidak perlu mengerahkan tenaga nya untuk bekerja karena memang usaha tersebut tidak akan mudah mendapatkan karyawan yang lebih baik.

Sedangkan untuk lama bekerja karyawan yang melebihi angka 5 tahun hanya terhitung sebanyak 11 karyawan saja, yang diantaranya hanya 7 karyawan dengan lama bekerja 6-10 tahun yang berusia 21-60 tahun, 3 karyawan dengan lama bekerja 11-15 tahun yang berusia > 31 tahun, dan 1 karyawan dengan lama bekerja lebih dari 15 tahun yang berusia 31-40 tahun. Berdasarkan kondisi tersebut, membuktikan bahwa hanya sedikit karyawan yang mampu bertahan di UKM dalam jangka waktu lama. Menurut karyawan, alasan yang menjadi penyebab keadaan itu

terjadi adalah karena karyawan dengan lama bekerja 1-5 tahun memiliki karakteristik masih mencari pekerjaan yang layak bagi dirinya, terlebih memang usia paling banyak adalah pada rentang usia produktif. Hal tersebut sangat memungkinkan bahwa karyawan masih berharap menemukan pekerjaan yang lebih baik dan cocok dengan kemampuan yang dimiliki. Sedangkan untuk lama usaha lebih dari itu adalah karena memang karyawan tersebut sudah merasa tempat kerjanya saat ini cocok dan dapat memberikan kesejahteraan secara ekonomi dan sosial terhadap dirinya, merasa dirinya dianggap dalam sebuah usaha, diberikan perhatian yang besar, dan sudah merasa seperti keluarganya. Sehingga, untuk kedepannya seorang karyawan menetap di sebuah usaha tersebut sudah tidak perlu diragukan lagi. Dari hasil analisis ini dapat digunakan pemilik usaha sebagai bahan pertimbangan ketika mempekerjakan karyawan, mempekerjakan karyawan yang memiliki kesamaan cara bekerja, memiliki kesamaan karakteristik seperti nilai, tujuan untuk bekerja, cara menghadapi masalah. Dengan harapan hal tersebut dapat meminimalisir terjadinya ketidaknyamanan karyawan bekerja di UKM.

4.3.3.3 Analisis Tabulasi Silang Jumlah Omzet, Laba Bersih, dan Karyawan

Sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2008, klasifikasi usaha didasarkan atas jumlah omzet dan jumlah laba bersih sebuah usaha. Namun, Badan Pusat Statistik (2016), juga menyatakan bahwa klasifikasi usaha dapat dilihat berdasarkan jumlah tenaga kerja di dalamnya. Menurut UU No. 20 Tahun 2008, jumlah omzet dan laba bersih UKM berada pada skala usaha kecil dan menengah. Apabila menurut Badan Pusat Statistik, seluruh responden berada pada klasifikasi usaha kecil. Oleh sebab itu, peneliti ingin mengetahui hubungan yang terjadi antara kriteria menurut undang-undang dan kriteria menurut Badan Pusat Statistik.

Tabel 4. 7 Tabulasi Silang antara Jumlah Omzet, Laba Bersih, dan Karyawan

		<u>Jumlah Karyawan</u>	
		5-19	Total
Jumlah Omzet Per Tahun	\leq 300 Juta	16	65
	300 Juta s.d. 2,5 Miliar	48	
	2,5 Miliar s.d. 50 Miliar	1	
Jumlah Laba Bersih Per Tahun	\leq 50 Juta	3	65
	50 Juta s.d. 500 Juta	61	
	500 Juta s.d. 10 Miliar	1	

Berdasarkan Tabel 4.7, seluruh pemilik usaha yang memiliki skala usaha kecil ataupun menengah, memiliki karyawan dengan jumlah 5-19 yang tergolong sebagai usaha kecil. Berdasarkan hasil tersebut, membuktikan bahwa tidak menutup kemungkinan bagi sebuah usaha untuk memiliki karyawan yang sesuai dengan skala tenaga kerja yang ditetapkan oleh Badan Pusat Statistik. Kondisi yang terjadi ketika peneliti melakukan pendekatan lebih dalam kepada pemilik usaha, seluruhnya mengatakan bahwa saat ini usaha banyak mempekerjakan karyawan dengan status tidak tetap. Hal tersebut dikarenakan untuk mencegah keluarnya biaya yang tinggi pada usaha. Permasalahan utama yang membuat pemilik usaha tidak mempekerjakan karyawan tetap dalam jumlah yang banyak adalah karena kurangnya komitmen dan kemauan yang tinggi dalam bekerja. Berbeda halnya dengan karyawan tidak tetap, pemilik usaha merasa mereka memiliki kemauan yang lebih tinggi dan hasil yang dikerjakan lebih baik dibandingkan karyawan tetap. Berdasarkan ulasan permasalahan yang ada, hal ini yang membuat usaha menengah memiliki jumlah tenaga kerja yang berada pada skala usaha kecil. Salah satunya adalah karena keinginan untuk mengurangi biaya dan mempekerjakan karyawan tidak tetap karena kinerja dan kegigihannya yang tinggi.

Menurut Ibu Catur Andriani dari usaha kerajinan berupa pakaian yang berlokasi di Peneleh, mengatakan bahwa saat ini karyawan tetap banyak yang menganggap remeh dan mudah sebuah usaha. Karena tugas yang cenderung tidak mudah, membuat mereka kurang maksimal dalam bekerja. Serta aturan yang dimiliki di sebuah usaha juga tidak seketat sebuah perusahaan, karyawan tetap merasa pekerjaan ini berada pada zona nyaman dan mereka bisa melakukan pekerjaan sesuai keinginan mereka. Dan itu yang membuat pekerjaan tidak selesai tepat waktu serta maksimal. Sama halnya dengan yang dirasakan oleh Ibu Eyen dari usaha minuman Cendol, yang mengatakan bahwa salah satu karyawannya tidak ingin dipekerjakan untuk menjual makanan. Namun juga ketika usaha tersebut memiliki orderan yang cukup besar, karyawan juga tidak mengerjakan dengan baik karena alasan waktu yang panjang dan tidak ada waktu untuk istirahat.

Dari dua kondisi UKM di atas, menjadi contoh yang juga dihadapi seluruh responden penelitian mengenai karyawan yang dimilikinya. Hal ini yang membuat pemilik usaha lebih suka mempekerjakan karyawan tidak tetap, karena mereka

memiliki tujuan yang tinggi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya. Dan itu berdampak pada bagaimana cara karyawan bekerja dan itu yang membuat pemilik usaha nyaman mempekerjakan karyawan tidak tetap.

4.3.4 Analisis Deskriptif Statistik Variabel dan Indikator Penelitian

Analisis deskriptif statistik dilakukan terhadap 4 variabel dengan 10 dimensi di dalamnya. Analisis ini dilakukan untuk melihat kecenderungan pendapat responden mengenai pernyataan yang diajukan terkait variabel *person-organization fit*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan dari dua sudut pandang (pemilik usaha dan karyawan). Berikut merupakan hasil analisis deskriptif statistik untuk masing-masing variabel beserta indikator di dalamnya.

4.3.4.1 Analisis Deskriptif Statistik Variabel *Person-Organization Fit*

Pada variabel *person-organization fit*, akan dilakukan analisis terhadap 2 sudut pandang antara karyawan (*individual fit*) dan pemilik usaha (*organizational fit*) yang dipaparkan pada Tabel 4.8 dan Tabel 4.9. Dari hasil deskriptif keempat dimensi pada *individual fit* menunjukkan bahwa dimensi *culture personality congruency* adalah karakteristik yang paling penting menurut karyawan jika dibandingkan dengan dimensi lainnya. Hal tersebut dikarenakan budaya merupakan aspek utama seseorang untuk masuk ke sebuah lingkungan, seseorang yang memiliki kecenderungan sikap dan perilaku yang sesuai dengan tempat kerjanya akan berdampak pada nyamannya untuk bekerja. Hasil ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Ivancevich & Matteson (1984), karyawan akan lebih suka dan tertarik untuk bekerja dengan organisasi yang memiliki kecocokan budaya serta sikap dan perilaku yang sesuai dengan karakteristiknya. Jika individu tidak memiliki kecocokan dengan organisasi, akan menimbulkan dampak seperti karyawan yang mudah stres dan tidak memiliki kontrol karena perbedaan budaya membuat individu menjadi terkekang dan bekerja pun memiliki beban yang besar. Meskipun untuk dimensi lainnya, nilai rata-rata VI, GI, dan EI hampir mendekati satu dengan lainnya namun untuk nilai yang paling tinggi dimiliki oleh dimensi CI.

Apabila dijabarkan karakteristik untuk masing-masing dimensi, indikator pada dimensi VI yang memiliki nilai paling tinggi dimana dapat mempengaruhi kesesuaian nilai menurut karyawan dalam UKM adalah mengenai kemampuan karyawan UKM saat ini yang memiliki pekerjaan dengan kualitas yang tinggi

(VI23). Untuk dimensi GI, indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah mengenai karakteristik karyawan yang berfokus pada pencapaian yang dimiliki (GI3), seperti bekerja untuk dapat mencukupi kebutuhan sehari-harinya. Dimensi ketiga yaitu EI dengan indikator yang memiliki jawaban paling tinggi adalah keamanan dalam bekerja (EI2). Beberapa karyawan UKM memiliki kekurangan seperti tangan yang mudah basah, tidak dapat bekerja dalam waktu lama karena mudah pusing dan tubuh yang tidak dapat diforsir, serta untuk usaha yang berhubungan dengan benda listrik (seperti kerajinan) dibutuhkan keamanan seperti sarung tangan atau alas kaki yang meminimalisir terjadinya sengatan listrik. Oleh karena itu karyawan berharap keamanan dalam bekerja ini dipenuhi oleh UKM. Yang terakhir adalah dimensi CI, dengan indikator yang paling mempengaruhi adalah CI1 mengenai kecenderungan karyawan untuk memikirkan kembali apa yang telah diperbuat. Hal ini penting bagi karyawan karena berkaca dari pengalaman yang telah terjadi, pada awalnya karyawan tidak memiliki kebiasaan untuk mengerjakan sesuatu dengan perencanaan yang baik sehingga hal tersebut membuat karyawan memiliki sifat ceroboh dan mudah melakukan kesalahan. Karena hal tersebut menyebabkan karyawan mudah diberikan nasihat dan terkadang kritik dari pemilik usahanya terhadap pekerjaan yang dilakukan. Pengalaman tersebut yang membuat saat ini karyawan belajar dari kesalahan dan mencoba memikirkan sesuatu sebelum mengerjakannya. Dan dari ulasan tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang besar dari seorang pemilik usaha dalam mengontrol dan mengajarkan karyawan mengenai kebiasaan yang baik.

Sedangkan untuk analisis deskriptif pada pemilik usaha, hasil deskriptif untuk dimensi VO menunjukkan bahwa UKM setuju bahwa nilai merupakan hal yang penting dalam sebuah usaha, hal tersebut ditandai dengan jawaban responden untuk dimensi ini adalah 4,14. Indikator yang paling mencerminkan kesesuaian nilai membahas mengenai pemilik usaha menginginkan karyawan untuk menghadapi masalah secara langsung (VO16) dan karyawan harus memiliki antusias dalam bekerja (VO17). Hal ini menunjukkan bahwa, dibutuhkan karyawan yang mampu menghadapi masalah secara langsung atau dalam arti lain harus dapat mengambil keputusan dengan baik dan mandiri serta karyawan yang memiliki kegigihan dan antusias yang tinggi untuk bekerja mencapai target penjualan usaha.

Dengan harapan, pemilik usaha menginginkan karyawan memiliki semangat untuk menjualkan dan memproduksi produk dengan jumlah yang banyak. Karena hal tersebut yang mempengaruhi tingkat suksesnya dan keberlanjutan sebuah usaha.

. Sementara untuk dimensi GO, EO, dan CO responden merasa ketiga hal tersebut cukup penting dalam usaha yang dijalani. Dibuktikan dengan nilai rata-rata untuk masing-masing dimensi adalah 3,53; 3,81; dan 3,88. Indikator yang paling penting dalam dimensi GO adalah GO1 atau stabilitas, yang menandakan pemilik usaha dan karyawan harus memiliki kemampuan yang sama untuk bertahan mencapai tujuan sama dalam bekerja. Karena sesuai dengan yang dikemukakan oleh Schneider (1987), *goal* adalah karakteristik yang penting dalam usaha dimana dengan tujuan yang sama antara pemilik dan karyawan dapat meningkatkan kegigihan mencapai apa yang diinginkan bersama. Sehingga, usaha berkembang dengan cepat dan baik. Sedangkan indikator yang paling berpengaruh dalam dimensi EO adalah EO3 atau pemberian pujian kepada karyawan terhadap kinerja yang baik. Pemberian pujian kepada karyawan dapat meningkatkan kepercayaan diri dan hubungan yang baik. Percaya bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan telah dihargai pemilik usaha dan dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.

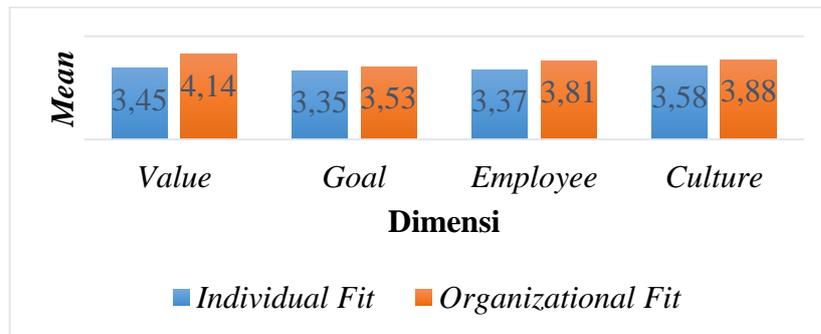
Dimensi terakhir yaitu CO, memiliki indikator yang paling berpengaruh yaitu CO6 atau pemilik usaha menginginkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan santai namun tetap bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dilakukan dan CO7 atau pemilik usaha menginginkan karyawan yang tidak mudah panik serta segala hal dipikirkan dengan hati yang lapang dan tidak terburu-buru agar pekerjaan yang dilakukan menjadi maksimal dan baik. Karena UKM ini bersifat fleksibel dan tidak memiliki aturan yang ketat, karyawan tetap diperbolehkan bekerja dengan santai namun pekerjaan tersebut harus selesai tepat waktu. Serta untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan, pemilik usaha berharap karyawan memiliki sifat tidak melakukan sesuatu dengan terburu-buru, sehingga pekerjaan tersebut dapat selesai dengan baik walaupun terdapat kendala di dalamnya. Hal-hal ini yang harus ditingkatkan dan ditanamkan pemilik usaha kepada karyawannya agar selalu menjadikan ini sebuah kebiasaan yang baik dalam usaha.

Diantara keempat dimensi *organizational fit*, dimensi VO memiliki nilai yang paling tinggi. Namun, untuk keempat indikator pada variabel ini sebenarnya

memiliki hasil yang menunjukkan kepentingan yang tinggi dalam usaha. Dengan kata lain, apabila sebuah usaha ingin sukses atau berhasil, perlu dilakukan penyesuaian dalam hal nilai, tujuan, pemenuhan kebutuhan terhadap karyawan, dan budaya yang sesuai dengan keinginan antara karyawan dengan pemilik usaha. Oleh karena itu pada variabel *organizational fit*, seluruh indikator patut untuk dilakukan penyesuaian agar usaha yang dijalankan menjadi lebih baik.

Dari penilaian sudut pandang karyawan dan pemilik usaha mengenai *person-organization fit*, Gambar 4.4 merupakan grafik dari tingkat kesesuaian dua belah pihak pada empat dimensi yang ada. Hasil tersebut berasal dari *mean* jawaban responden untuk masing-masing dimensi. Tujuannya adalah untuk mengetahui tingkat kesesuaian yang terjadi pada *person-organization fit* di UKM.

Gambar 4. 4 Kesesuaian Karyawan dan Pemilik Usaha



Berdasarkan Gambar 4.4, menunjukkan bahwa harapan dari pemilik usaha terhadap karyawan lebih besar dibandingkan dengan hasil karakteristik yang dimiliki karyawannya pada UKM. Sehingga, perlu ditingkatkan kesesuaian dari sudut pandang karyawan terhadap UKM dengan cara meningkatkan beberapa karakteristik yang diinginkan pemilik usaha sesuai dengan Tabel 4.8. Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai tidak harus menunggu karyawan untuk memiliki karakteristik yang diinginkan, tetapi dapat dilakukan dengan mengajarkan dan memberikan ilmu kepada karyawan agar ilmu tersebut tertanam.

Tabel 4. 8 Deskriptif Variabel Person-Organization Fit

Indikator	Karyawan		Pemilik Usaha	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
VO/VI – Value Congruency Organisasi/Individu				
VO/I1 - Kemampuan beradaptasi	3,46	0,90	4,06	0,79
VO/I2 - Kemampuan memprediksi	3,23	0,79	4,09	0,68
VO/I3 – Inovatif	3,26	0,89	4,18	0,70
VO/I4 - Kecepatan mengambil peluang	3,20	0,75	4,25	0,64
VO/I5 - Suka mencoba hal baru	3,42	0,70	4,26	0,69
VO/I6 - Berani untuk mengambil risiko	3,40	0,81	3,98	0,82
VO/I7 - Hak untuk mengatur sendiri urusannya	3,45	0,75	4,26	0,64
VO/I8 - Taat pada aturan yang ditetapkan	3,32	0,73	4,18	0,70
VO/I9 - Pemikiran yang analitis	3,31	0,71	4,29	0,63
VO/I10 - Memperhatikan sesuatu secara detail	3,48	0,69	4,08	0,83
VO/I11 - Melakukan sesuatu secara adil	3,52	0,66	4,09	0,76
VO/I12 - Toleransi yang tinggi	3,68	0,69	4,12	0,82
VO/I13 - Tegas dalam menentukan pilihan	3,37	0,63	3,89	0,81
VO/I14 – Inisiatif	3,54	0,73	4,26	0,62
VO/I15 - Bertanggung jawab dengan diri sendiri	3,45	0,64	4,26	0,67
VO/I16 - Suka menghadapi masalah secara langsung	3,42	0,77	4,37	0,60
VO/I17 - Antusias dalam bekerja	3,49	0,64	4,37	0,63
VO/I18 - Dapat bekerja dalam waktu panjang	3,45	0,69	4,25	0,69
VO/I19 - Memilih menjadi berbeda dari lainnya	3,40	0,84	4,06	0,73
VO/I20 - Memiliki reputasi yang baik	3,52	0,66	3,86	0,79
VO/I21 - Memiliki panduan yang jelas dalam bekerja	3,57	0,73	4,35	0,60
VO/I22 – Kompetitif	3,43	0,61	3,55	0,88
VO/I23 - Melakukan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi	3,82	0,66	4,26	0,64
VO/I24 - Bertanggung jawab dengan lingkungan sosial	3,52	0,83	3,81	0,95
VO/I25 - Terorganisir dalam melakukan sesuatu	3,51	0,73	4,26	0,76
VO/I26 - Memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap kinerja	3,57	0,75	4,29	0,68
	3,45		4,14	

Tabel 4. 9 Deskriptif Variabel Person-Organization Fit (Lanjutan)

Indikator	Karyawan		Pemilik Usaha	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
GO/GI – Goal Congruency Organisasi/Individu				
GO/I1 – Stabilitas	3,37	0,78	3,82	0,73
GO/I2 - Tenang dalam menghadapi masalah	3,20	0,77	3,28	0,78
GO/I3 - Berorientasi pada pencapaian	3,59	0,61	3,55	0,79
GO/I4 - Berorientasi pada hasil	3,22	0,65	3,48	0,97
	3,35		3,53	
EO/EI – Employee Need Fulfillment Congruency Organisasi/Individu				
EO/I1 - Gaji yang tinggi untuk kinerja yang baik	3,18	0,79	3,49	0,90
EO/I2 - Kebutuhan akan keamanan dalam bekerja	3,49	0,62	3,94	0,90
EO/I3 - Pemberian pujian untuk kinerja yang baik	3,43	0,71	4,00	0,68
	3,37		3,81	
CO/CI – Culture-Personality Congruency Organisasi/Individu				
CO/I1 - Kecenderungan untuk memikirkan kembali apa yang telah diperbuat	3,75	0,73	3,78	0,72
CO/I2 - Berorientasi pada kelompok	3,51	0,73	4,05	0,78
CO/I3 - Suka berbagi informasi	3,60	0,75	4,00	0,77
CO/I4 - Berfokus pada budaya yang ada	3,52	0,71	3,66	0,87
CO/I5 - Suka melakukan berbagai kegiatan sendiri	3,45	0,81	3,72	0,74
CO/I6 - Melakukan sesuatu dengan santai	3,57	0,81	4,09	0,70
CO/I7 - Memiliki sifat tidak agresif terhadap sesuatu	3,55	0,81	4,09	0,67
CO/I8 – Suportif	3,60	0,77	3,94	0,70
CO/I9 – Pemikir	3,43	0,81	3,86	0,86
CO/I10 - Memiliki tingkat penyelesaian masalah yang rendah	3,60	0,81	3,65	0,80
CO/I11 - Memiliki teman yang banyak di tempat kerja	3,69	0,81	3,78	0,82
CO/I12 - Menyukai untuk bekerja dengan orang lain	3,54	0,73	3,74	0,80
CO/I13 - Tidak menyukai aturan yang banyak	3,69	0,92	4,06	0,70
	3,58		3,88	

4.3.4.2 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja terdiri atas 20 indikator di dalamnya. Untuk analisis deskriptif ini akan dilakukan pada dua sudut pandang, yakni karyawan dan pemilik usaha yang disajikan dalam Tabel 4.10. Kepuasan kerja pada karyawan memiliki rata-rata sebesar 3,46, yang menandakan bahwa seluruh karyawan cukup puas dengan cara pemilik usaha bekerja dan menghadapi karyawan dalam usaha. Indikator yang memiliki jawaban paling besar serta memberikan pengaruh pada kepuasan kerja mengenai perasaan karyawan ketika berhasil mendapatkan pujian dari pemilik usaha atas pekerjaannya (KPI20). Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Farooqui & Nagendra (2014), kepuasan kerja seseorang bisa dipengaruhi oleh salah satunya kualitas hidup seperti penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Pujian dari pemilik usaha sangat berpengaruh besar terhadap cara karyawan menerima pekerjaan dan menanggapi lingkungan sekitar, karena dapat berdampak pada perasaan ketika bekerja. Sehingga, penting bagi pemilik usaha untuk memberikan perhatian agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja.

Sedangkan kepuasan kerja menurut pemilik usaha, memiliki rata-rata sebesar 3,70 yang menunjukkan bahwa pemilik usaha merasa cukup puas dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Indikator yang paling mempengaruhi kepuasan pemilik usaha berhubungan dengan cara karyawan untuk menginstruksikan sesuatu kepada rekan kerja ataupun orang lain (KPO10). Hal ini berdampak pada bagaimana cara karyawan berhubungan dengan orang lain di tempat kerjanya, seperti kepada rekan kerja dan konsumen. Jawaban terbanyak pada variabel kepuasan kerja ini mayoritas cenderung ke arah cukup puas dengan kisaran rata-rata 3,46 hingga 3,95, yang berarti jawaban ke arah pengertian setuju. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja menurut sudut pandang pemilik usaha terhadap karyawan, memberikan hasil cukup puas terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan selama bekerja di UKM. Dan itu bisa dilihat berdasarkan Tabel 4.10 rata-rata kepuasan karyawan lebih rendah dibandingkan pemilik usaha. Sehingga, perlu dilakukan penyesuaian keinginan karyawan seperti gaji yang sesuai dengan pekerjaannya, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan meningkatkan kemampuan karyawan dengan cara dilakukan pembelajaran agar pengetahuan karyawan bertambah.

Tabel 4. 10 Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Karyawan		Pemilik Usaha	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
KPO/KPI– Kepuasan Kerja Organisasi/Individu				
KPO/I1 - Dapat melakukan kesibukan setiap waktu	3,28	0,80	3,92	0,67
KPO/I2 - Kesempatan untuk bekerja sendiri pada pekerjaan yang diberikan	3,46	0,75	3,58	0,66
KPO/I3 - Kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda	3,42	0,79	3,46	0,66
KPO/I4 - Kesempatan untuk menjadi seseorang yang penting dalam kelompok	3,48	0,64	3,51	0,62
KPO/I5 - Cara owner mengatur pekerjaannya	3,40	0,61	3,74	0,78
KPO/I6 - Kemampuan owner membuat keputusan	3,51	0,66	3,69	0,66
KPO/I7 - Kemampuan melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan aturan	3,57	0,68	3,78	0,62
KPO/I8 - Kemampuan pekerjaan untuk memberikan jabatan yang tetap	3,35	0,78	3,52	0,75
KPO/I9 - Kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain	3,53	0,66	3,95	0,78
KPO/I10 - Kesempatan untuk memberikan instruksi kepada orang lain	3,40	0,66	4,11	0,69
KPO/I11 - Kesempatan untuk memanfaatkan kemampuan yang dimiliki	3,62	0,76	3,69	0,61
KPO/I12 - Kemampuan usaha untuk mempraktikkan kebijakan yang dimiliki	3,52	0,56	3,72	0,70
KPO/I13 - Keselarasan gaji dengan pekerjaan yang dilakukan	3,25	0,73	3,48	0,73
KPO/I14 - Kesempatan untuk mendapatkan kenaikan posisi pekerjaan	3,54	0,69	3,63	0,78
KPO/I15 - Kebebasan untuk menggunakan penilaian karyawan terhadap pekerjaannya	3,37	0,70	3,62	0,70
KPO/I16 - Kesempatan karyawan untuk bekerja dengan caranya sendiri	3,46	0,73	3,63	0,86
KPO/I17 - Kondisi kerja di tempat bekerja	3,32	0,64	3,52	0,77
KPO/I18 - Cara antar rekan kerja melakukan komunikasi sehari-hari	3,46	0,66	3,74	0,64
KPO/I19 - Pujian yang didapatkan karyawan ketika melakukan pekerjaan yang baik	3,51	0,77	3,78	0,70
KPO/I20 - Perasaan ketika karyawan berhasil mendapatkan pujian atas pekerjaannya	3,66	0,80	3,92	0,74
	3,46		3,70	

4.3.4.3 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Komitmen Organisasional

Variabel Komitmen Organisasional terdiri atas 3 dimensi di dalamnya. Hasil analisis deskriptif statistik dipaparkan pada Tabel 4.11. Berdasarkan sudut pandang karyawan, dimensi KI memberikan pengaruh yang besar untuk variabel komitmen organisasional karyawan dengan rata-rata sebesar 3,46 yang menandakan karyawan cukup setuju dengan pernyataan mengenai komitmen kontinu. Dimana komitmen kontinu ini berhubungan dengan biaya yang terkait jika karyawan meninggalkan organisasi dan hal-hal apa yang akan didapat jika karyawan tetap melanjutkan bekerja di sebuah usaha. Indikator yang memiliki jawaban paling besar membahas mengenai *benefit* yang didapatkan karyawan terhadap tempat kerja saat ini dibandingkan tempat kerja lainnya (KI3). Hasil ini menandakan bahwa karyawan akan menetap dalam usaha ketika mendapatkan sesuatu yang seharusnya didapatkan, seperti gaji yang sesuai, kenyamanan dalam bekerja, dan sesuatu yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan.

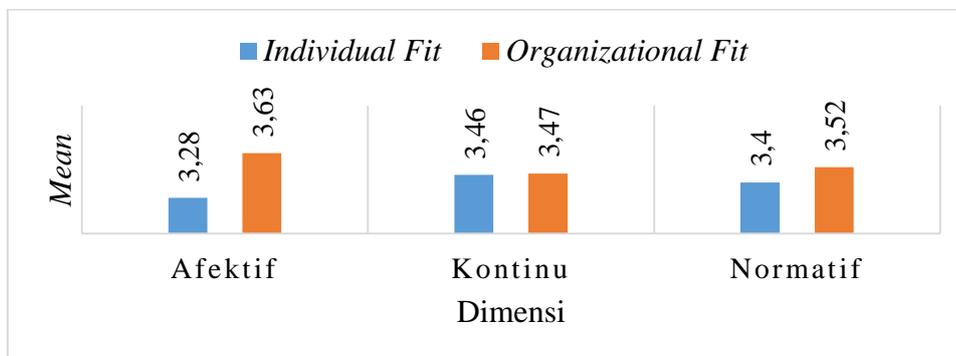
Apabila dijabarkan untuk dua dimensi lainnya, indikator AI yang memiliki nilai pengaruh paling besar pada dimensi berhubungan mengenai kebanggaan karyawan untuk menjadi bagian dalam usaha (AI3). Hal tersebut terjadi karena usaha-usaha yang menjadi tempat karyawan bekerja adalah skala usaha kecil dan menengah, dimana sudah memiliki *brand* yang besar. Sedangkan untuk indikator NI yang memiliki pengaruh paling besar adalah kesetiaan karyawan dengan tempat kerjanya saat ini yang tinggi (NI2). Karyawan UKM yang memiliki kesetiaan tinggi dengan tempat kerjanya menandakan usaha tersebut telah memberikan kenyamanan bagi karyawan untuk bekerja. Sehingga komitmen untuk tetap tinggal di UKM adalah besar.

Sedangkan dari sudut pandang pemilik usaha terhadap komitmen dari karyawan, dimensi yang memiliki nilai rata-rata terbesar adalah dimensi AO atau Komitmen Afektif, yaitu 3,63. Komitmen afektif ini berhubungan dengan persepsi keterikatan emosi karyawan dalam bekerja di UKM. Indikator yang memiliki pengaruh besar terhadap komitmen afektif ini adalah AO1 atau kuatnya kepemilikan terhadap UKM tempat karyawan bekerja saat ini dengan rata-rata sebesar 3,68 yang menunjukkan jawaban yang cukup setuju dengan pernyataan tersebut. Menurut sudut pandang pemilik usaha, karyawan yang dimiliki saat ini memiliki keterikatan yang kuat terhadap UKM. Dilihat dari niat yang besar untuk terus berkembang bersama dan merasa bahwa tempat kerja saat ini sangat berharga.

Sedangkan untuk dimensi KO dan NO, keduanya memiliki nilai rata-rata yang hampir sama dengan AO. Indikator yang paling berpengaruh terhadap dimensi KO adalah kondisi yang membuat karyawan menjadi kurang tercukupi ketika meninggalkan tempat bekerja saat ini (KO1). Pemilik usaha merasa bahwa hidup karyawan menjadi tidak tercukupi ketika keluar dari usaha tempat dia bekerja saat ini, karena susah untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.. Sehingga hidup karyawan bergantung pada keberlangsungan hidup UKM.

Pada dimensi NO, indikator terjalinnya hubungan antar karyawan di dalamnya ketika karyawan memutuskan meninggalkan tempat bekerja memberikan pengaruh yang besar terhadap dimensi (NO1). Nilai rata-rata yang dihasilkan adalah 3,65 yang jawabannya mendekati setuju. Menurut pemilik usaha, ketika karyawan memutuskan untuk meninggalkan tempat bekerjanya mereka akan tetap menjalin hubungan yang baik antar rekan kerja maupun kepada pemilik usaha. Jika diambil kesimpulan dari sudut pandang pemilik usaha, rata-rata ketiga dimensi komitmen organisasional mendekati angka 4 dengan artian pemilik usaha setuju dengan pernyataan mengenai komitmen organisasional.

Gambar 4. 5 Respon Karyawan dan Pemilik Usaha Terhadap Komitmen



Berdasarkan penjelasan dari dua sudut pandang di atas (Gambar 4.5), pemilik usaha memiliki penilaian yang lebih tinggi terhadap karyawannya jika dibandingkan dengan jawaban dari karyawan itu sendiri. Sehingga, ekspektasi pemilik usaha terhadap karyawannya lebih tinggi. Dibutuhkan adanya penyesuaian kesesuaian komitmen antara yang diinginkan pemilik usaha dengan karyawannya. Agar tidak ada ketimpangan pada komitmen karyawan untuk bekerja. Pemilik usaha dapat mengatasi hal tersebut berdasarkan indikator-indikator di dalamnya.

Tabel 4. 11 Deskriptif Variabel Komitmen Organisasional

Indikator	Karyawan		Pemilik Usaha	
	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
AO/AI – Komitmen Afektif Organisasi/Individu				
AO/I1 – Kepemilikan yang kuat terhadap usaha	3,22	0,67	3,68	0,66
AO/I2 – Ikatan emosional yang kuat dengan usaha	3,31	0,58	3,60	0,68
AO/I3 – Kebanggaan menjadi bagian dalam usaha	3,32	0,71	3,62	0,63
	3,28		3,63	
KO/KI – Komitmen Kontinu Organisasi/Individu				
KO/I1 – Kondisi yang membuat karyawan menjadi kurang tercukupi ketika meninggalkan tempat bekerja saat ini	3,37	0,72	3,62	0,83
KO/I2 – Kesulitan karyawan untuk membiasakan diri pada bisnis baru	3,37	0,78	3,40	0,84
KO/I3 – Benefit yang didapatkan karyawan terhadap tempat bekerja saat ini dibandingkan tempat bekerja lainnya	3,65	0,74	3,40	0,72
	3,46		3,47	
NO/NI – Komitmen Normatif Organisasi/Individu				
NO/I1 – Terjalannya hubungan antar individu di dalamnya ketika karyawan memutuskan meninggalkan tempat bekerja	3,42	0,81	3,65	0,72
NO/I2 – Kesetiaan karyawan pada tempat bekerja saat ini	3,46	0,73	3,54	0,75
NO/I3 – Kondisi ketika karyawan merasa kehilangan jika meninggalkan tempat bekerja	3,31	0,68	3,37	0,76
	3,40		3,52	

4.3.4.4 Analisis Deskriptif Statistik Variabel Kinerja Karyawan

Hasil analisis deskriptif statistik untuk variabel terakhir ini memiliki 2 dimensi dengan total indikator sebanyak 16. Tabel 4.12 merupakan hasil statistik variabel kinerja karyawan yang didapatkan. Dari sudut pandang karyawan, dimensi TI memiliki nilai yang paling besar yaitu sebesar 3,51. Indikator yang paling penting menurut karyawan dalam dimensi ini membahas mengenai kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang sangat baik (TI2). Berdasarkan jawaban karyawan, mengarah kepada jawaban hampir setuju dengan pernyataan tersebut. Hal tersebut menunjukkan karyawan UKM memiliki kemahiran yang cukup baik dalam bekerja, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat diterima baik oleh *owner*.

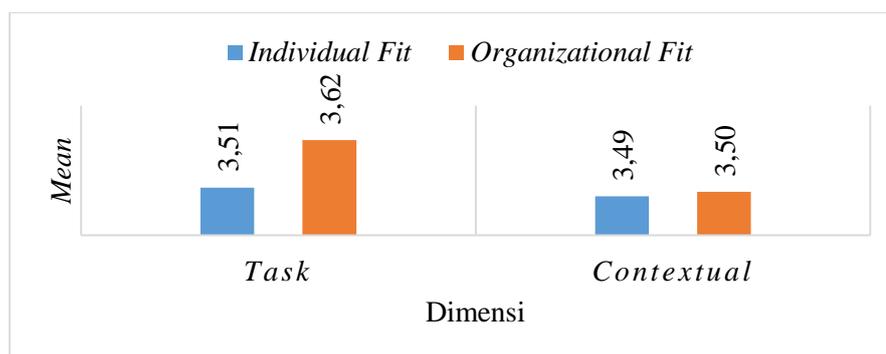
Jawaban karyawan mengenai dimensi CNI menghasilkan rata-rata yang tidak jauh beda dengan dimensi TI. Keduanya berada pada skala jawaban cukup setuju dengan pernyataan. Indikator yang paling penting dan mempengaruhi kinerja menurut dimensi CNI membahas mengenai kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur yang dimiliki (CNI 6). Karyawan merasa bahwa dengan adanya prosedur bekerja yang diberikan pemilik usaha kepada karyawan dapat membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, sehingga hasil pekerjaan yang dimiliki baik.

Sedangkan dari sudut pandang pemilik usaha, dimensi *task performance* atau TO memiliki jawaban responden yang paling besar daripada dimensi CNO dengan rata-rata sebesar 3,62. Rata-rata tersebut menandakan bahwa pemilik usaha cukup setuju dengan pernyataan mengenai kinerja karyawan. Indikator yang memberikan hasil paling besar adalah TO6 atau kesesuaian jadwal kerja dengan tenggat waktu yang telah ditentukan. Pemilik usaha merasa bahwa kinerja karyawan akan baik ketika jam kerja yang dimiliki sesuai dengan beban kerjanya. Mayoritas karyawan yang dimiliki UKM tidak tahan untuk mengerjakan tugas dengan beban kerja yang besar dan waktu kerja yang panjang. Karena memang di UKM jam kerja lebih fleksibel, sehingga dari pihak karyawannya sendiri merasa ingin bekerja dengan beban kerja yang tidak tinggi. Beberapa pemilik usaha memiliki pengalaman ketika karyawan diberikan pekerjaan dengan jam kerja yang panjang, mereka tidak akan kembali bekerja dikesokan harinya. Sehingga, dibutuhkan jam kerja yang lebih fleksibel dan tepat terhadap karyawan. UKM

membuat standar waktu kerja untuk karyawannya, ketika dirasa pekerjaan karyawan telah selesai untuk hari tertentu mereka diperbolehkan untuk langsung kembali ke rumah masing-masing. Desain waktu kerja tersebut dibentuk untuk meminimalisir terjadinya masalah keluarnya karyawan karena kurangnya istirahat atau ketidaknyamanan dalam bekerja.

Pada dimensi CNO, indikator yang paling berpengaruh adalah CNO5 atau penghormatan kepada seseorang yang lebih tua di tempat bekerja. Berdasarkan jawaban pemilik usaha, karyawan dituntut untuk memiliki sikap yang sopan terhadap orang yang lebih tua. Karena itu termasuk etika yang harus dibangun sejak dini oleh pemilik usaha terhadap karyawannya. Sehingga dari kedua dimensi pada kinerja karyawan, perlu dilakukan pengaturan kebijakan yang sesuai terhadap kondisi karyawan. Dengan tujuan agar usaha yang dimiliki tetap berjalan dengan karyawan yang bekerja dengan baik di dalamnya.

Gambar 4. 6 Respon Karyawan dan Pemilik Usaha Terhadap Kinerja Karyawan



Apabila dibandingkan antara hasil jawaban karyawan dengan pemilik usaha didapatkan hasil bahwa penilaian pemilik usaha terhadap karyawannya lebih tinggi jika dibandingkan dengan penilaian karyawan terhadap dirinya dan pemilik usahanya. Sehingga dibutuhkan adanya peningkatan kinerja karyawan dari beberapa indikator yang terdapat pada Tabel 4.12. Seperti misalnya, pada indikator CNI4 mengenai kepatuhan karyawan terhadap aturan ketika sedang tidak nyaman di UKM, perlu ditingkatkan indikator tersebut untuk bersikap profesional ketika bekerja. Tetap mematuhi aturan yang ditetapkan dan tidak membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman. Tujuan dilakukan keselarasan tersebut adalah agar dapat bertemunya kinerja yang diinginkan pemilik usaha terhadap karyawan dan sebaliknya, sehingga dapat menciptakan pemenuhan permintaan dari dua belah pihak dan kenyamanan dalam bekerja dapat tercipta.

Tabel 4. 12 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Karyawan		Pemilik Usaha	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
TO/TI – Task Performance Organisasi/Individu				
TO/I1 - Kualitas pekerjaan yang dihasilkan	3,48	0,79	3,58	0,66
TO/I2 - Kemahiran karyawan dalam melakukan pekerjaan	3,60	0,66	3,51	0,81
TO/I3 - Kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan waktu yang tepat	3,55	0,64	3,85	0,78
TO/I4 - Karyawan memastikan seluruh hal yang dibutuhkan telah tersedia sebelum melakukan pekerjaan	3,46	0,75	3,80	0,73
TO/I5 - Kemampuan untuk sedikit membuat kesalahan	3,52	0,66	3,28	0,76
TO/I6 - Kesesuaian jadwal kerja dengan tenggat waktu yang telah ditentukan	3,43	0,90	3,72	0,72
	3,51		3,62	
CNO/CNI – Contextual Performance Organisasi/Individu				
CNO/I1 - Keterampilan komunikasi tertulis	3,57	0,59	3,49	0,66
CNO/I2 - Keterampilan komunikasi lisan	3,46	0,64	3,57	0,71
CNO/I3 - Dukungan atas kebijakan serta prosedur tempat bekerja	3,60	0,61	3,58	0,85
CNO/I4 - Kepatuhan karyawan terhadap aturan meskipun sedang merasa tidak nyaman	3,22	0,67	3,48	0,73
CNO/I5 - Penghormatan kepada yang lebih tua	3,75	0,66	3,97	0,53
CNO/I6 - Kemampuan untuk menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur yang dimiliki	3,77	0,52	3,68	0,71
CNO/I7 - Sukarela dalam menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan	3,42	0,70	3,38	0,68
CNO/I8 - Kemampuan karyawan untuk mengambil tugas tambahan yang tidak termasuk pekerjaan	3,37	0,67	3,23	0,82
CNO/I9 - Memberikan upaya tambahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan	3,26	0,59	3,25	0,71
CNO/I10 - Antusias dalam bekerja	3,45	0,61	3,32	0,83
	3,49		3,50	

4.4 Analisis Model Penelitian

Analisis model pada penelitian ini menggunakan analisis PLS-SEM dengan *software* yang digunakan adalah SmartPLS 3.0. Terdapat 2 tahapan untuk analisis model penelitian, yaitu dengan *outer model* dan *inner model* untuk masing-masing responden. Sedangkan untuk model penelitian secara keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 14.

4.4.1 Outer Model Karyawan UKM

Tahap evaluasi pertama terhadap model penelitian yang dimiliki. Pada *outer model*, analisis yang dilakukan terdiri atas *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* pada masing-masing variabel dengan tujuan untuk mengetahui nilai validitas dan reliabilitas pada indikator pembentuk variabel. Hasil model struktural *outer model* pemilik usaha disajikan pada Lampiran 15.

4.4.1.1 Convergent Validity Karyawan UKM

Merupakan uji validitas pertama yang dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* pada setiap indikator pada variabel. Indikator yang memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,5$ adalah indikator yang memiliki validitas baik. Nilai *outer loading* menunjukkan bagaimana korelasi yang terjadi antara indikator dengan konstruksinya. Karena dalam variabel yang digunakan terdapat 1 variabel, yaitu Kepuasan kerja yang tidak memiliki dimensi maka untuk variabel tersebut melihat *outer loading* berdasarkan nilai variabelnya. Sedangkan untuk variabel sisanya, yaitu *individual fit*, komitmen organisasional, dan kinerja memiliki dimensi pada variabel. Maka untuk melihat evaluasi nilai *outer loading* berdasarkan pada 2 nilai, yaitu nilai indikator dan nilai variabel.

Untuk ketentuannya, apabila terdapat nilai *outer loading* kurang dari 0,5, maka indikator tersebut harus dihapuskan dari model. Tabel 4.13 menampilkan hasil pengujian validitas dengan *convergent validity*. Seluruh nilai *outer loading* tidak ada yang memiliki nilai di bawah 0,5. Sehingga untuk uji validitas pertama sudah memenuhi seluruhnya dan dapat dilanjutkan ke uji selanjutnya, yaitu *discriminant validity*.

Tabel 4. 13 Hasil Uji *Convergent Validity* Karyawan UKM

Variabel	Dimensi	Outer Loading	Nilai Outer Loading												
			VI1	VI2	VI3	VI4	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VI10	VI11	VI12	VI13
Individual Fit	VI	Indikator	0,666	0,673	0,649	0,681	0,679	0,621	0,639	0,728	0,663	0,650	0,571	0,669	0,579
		Variabel	0,557	0,549	0,505	0,528	0,578	0,530	0,580	0,680	0,620	0,666	0,517	0,667	0,517
			VI14	VO15	VI16	VI17	VI18	VI19	VI20	VI21	VI22**	VI23	VI24	VI25	VI26
		Indikator	0,626	0,587	0,657	0,678	0,573	0,641	0,621	0,581	0,530	0,583	0,614	0,613	0,691
		Variabel	0,530	0,524	0,640	0,545	0,557	0,534	0,577	0,557	0,509	0,595	0,591	0,541	0,615
			GI1	GI2	GI3	GI4	GI5	GI6	GI7	GI8	GI9	GI10	GI11	GI12	GI13
	EI	Indikator	0,798	0,744	0,808	0,783	0,903	0,804	0,817						
		Variabel	0,657	0,570	0,615	0,507	0,711	0,558	0,516						
	CI		CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	CI7	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13
		Indikator	0,615	0,696	0,734	0,614	0,643	0,715	0,690	0,706	0,686	0,649	0,626	0,690	0,645
		Variabel	0,540	0,587	0,619	0,513	0,547	0,528	0,560	0,540	0,585	0,537	0,683	0,575	0,522
	Kepuasan Kerja	KPI		KPI1	KPI2	KPI3	KPI4	KPI5	KPI6	KPI7	KPI8	KPI9	KPI10		
Variabel			0,600	0,607	0,703	0,643	0,593	0,656	0,626	0,624	0,570	0,628			
			KPI11	KPI12**	KPI13	KPI14	KPI15	KPI16	KPI17	KPI18	KPI19	KPI20			
Variabel			0,687	0,523	0,663	0,555	0,622	0,715	0,579	0,576	0,555	0,747			
Komitmen Organisasional	AI KI NI		AI1	AI2**	AI3	KI1	KI2	KI3	NI1	NI2	NI3				
		Indikator	0,809	0,673	0,735	0,857	0,789	0,849	0,892	0,802	0,763				
		Variabel	0,592	0,569	0,598	0,692	0,682	0,710	0,806	0,713	0,653				
Kinerja Karyawan	TI		TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6							
		Indikator	0,839	0,694	0,691	0,694	0,746	0,709							
		Variabel	0,702	0,584	0,613	0,632	0,609	0,589							
	CNI		CNI1	CNI2	CNI3	CNI4	CNI5**	CNI6	CNI7	CNI8	CNI9	CNI10			
		Indikator	0,640	0,754	0,610	0,642	0,557	0,722	0,564	0,662	0,628	0,656			
		Variabel	0,577	0,664	0,618	0,603	0,563	0,685	0,529	0,626	0,508	0,573			

***) Nilai *outer loading* yang direduksi pada *discriminant validity* 1 = VI22, KPI12, AI2, CNI5

Variabel = Sesuai dengan keterangan pada masing-masing variabel penelitian (*individual fit*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan)

Dimensi = Pembagian jenis untuk masing-masing variabel

Indikator = Item pertanyaan untuk masing-masing dimensi.

4.4.1.2 Discriminant Validity Karyawan UKM

Tahap kedua dalam evaluasi *outer model* adalah dengan melakukan uji *discriminant validity*. Uji ini dilihat berdasarkan nilai *cross loading* yang menunjukkan bahwa setiap indikator dalam variabel dan nilai *Square Root of Average Variance Extracted* (AVE). *Cross loading* memiliki tujuan untuk melihat korelasi antara variabel laten dengan setiap indikatornya, apakah nilai yang didapatkan lebih besar daripada korelasi dengan variabel laten lainnya. Apabila nilai korelasi indikator dengan variabel latennya lebih besar daripada korelasi dengan variabel laten lainnya, maka variabel laten tersebut mampu memprediksi indikatornya lebih baik daripada variabel laten lainnya. Sedangkan nilai AVE dihitung untuk menentukan nilai korelasi di antara variabel laten, apabila memiliki nilai $\geq 0,5$ maka *discriminant validity* untuk variabel tersebut tercapai. Tabel 4.14 merupakan nilai AVE dari indikator dan variabel penelitian.

Tabel 4. 14 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Individual Fit</i>	VI	0,329	Tidak Valid
	GI		
	EI		
	CI		
Kepuasan Kerja	KPI	0,392	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AI	0,452	Tidak Valid
	KI		
	NI		
Kinerja Karyawan	TI	0,368	Tidak Valid
	CNI		

Berdasarkan nilai AVE di atas, seluruh variabel belum memiliki nilai AVE yang valid. Sehingga, perlu dilakukan reduksi terhadap indikator tiap variabel yang memiliki nilai *outer loading* terkecil di antara indikator lainnya dalam variabel. Apabila dilihat pada Tabel 4.13, indikator yang memiliki nilai *outer loading* terkecil adalah VI22 dengan nilai 0,530 pada variabel *individual fit*, KPI12 dengan nilai 0,523 pada variabel kepuasan kerja, AI2 dengan nilai 0,673 pada variabel komitmen organisasional, dan CNI5 dengan nilai 0,557 pada variabel kinerja karyawan. Sehingga keempat variabel tersebut harus direduksi agar tidak merusak hasil penelitian (Tabel 4.27). Di bawah ini merupakan nilai AVE variabel setelah dilakukan reduksi pertama.

Tabel 4. 15 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 1

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Individual Fit</i>	VI	0,331	Tidak Valid
	GI		
	EI		
	CI		
Kepuasan Kerja	KPI	0,400	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AI	0,476	Tidak Valid
	KI		
	NI		
Kinerja Karyawan	TI	0,375	Tidak Valid
	CNI		

Karena nilai pada Tabel 4.15, seluruh variabel masih memiliki nilai AVE di bawah 0,5. Sehingga perlu dilakukan reduksi kembali hingga nilai AVE sesuai dengan ketentuan menurut Henseler et al. (2009). Berdasarkan Tabel 4.26, nilai *outer loading* yang harus dihapuskan adalah VI18 untuk variabel *individual fit* dengan nilai 0,565, KPI14 untuk variabel kepuasan kerja dengan nilai 0,554, indikator NI3 untuk variabel komitmen organisasional dengan nilai 0,763, dan indikator CNI7 untuk variabel kinerja karyawan dengan nilai 0,561. 4 indikator tersebut harus direduksi untuk mendapatkan nilai AVE yang baik. Hasil *outer loading* indikator setelah reduksi dipaparkan pada Tabel 4.28 dan untuk hasil nilai AVE setelah reduksi kedua dipaparkan pada Tabel 4.16.

Tabel 4. 16 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 2

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Individual Fit</i>	VI	0,331	Tidak Valid
	GI		
	EI		
	CI		
Kepuasan Kerja	KPI	0,407	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AI	0,491	Tidak Valid
	KI		
	NI		
Kinerja Karyawan	TI	0,385	Tidak Valid
	CNI		

Berdasarkan nilai pada Tabel 4.16, seluruh variabel masih memiliki nilai AVE di bawah 0,5. Sehingga perlu dilakukan reduksi kembali pada indikator. Nilai *outer loading* yang harus dihapuskan adalah VI11 untuk variabel *individual fit* dengan nilai 0,576, KPI19 untuk variabel kepuasan kerja dengan nilai 0,549, indikator KI2 untuk variabel komitmen organisasional dengan nilai 0,800, dan indikator CNI3 untuk variabel kinerja karyawan dengan nilai 0,594. 4 indikator

tersebut harus direduksi untuk mendapatkan nilai AVE yang baik. Tabel 4.17 merupakan hasil nilai AVE setelah dilakukan reduksi ketiga.

Tabel 4. 17 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 3

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Individual Fit</i>	VI	0,333	Tidak Valid
	GI		
	EI		
	CI		
Kepuasan Kerja	KPI	0,415	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AI	0,498	Tidak Valid
	KI		
	NI		
Kinerja Karyawan	TI	0,390	Tidak Valid
	CNI		

Nilai AVE untuk seluruh variabel masih berada pada nilai di bawah 0,5. Sehingga perlu dilakukan reduksi kembali. Pada Tabel 4.28, indikator yang harus direduksi adalah VI15, KPI18, AI3, dan CNI1. Apabila keempat indikator tersebut telah direduksi, maka hasil nilai AVE setelah reduksi keempat disajikan pada Tabel 4.18.

Tabel 4. 18 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 4

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Individual Fit</i>	VI	0,335	Tidak Valid
	GI		
	EI		
	CI		
Kepuasan Kerja	KPI	0,424	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AI	0,538	Valid
	KI		
	NI		
Kinerja Karyawan	TI	0,400	Tidak Valid
	CNI		

Berdasarkan nilai di atas, variabel selain komitmen organisasional yang belum memiliki nilai AVE valid. Sehingga, dilakukan reduksi indikator untuk variabel selain komitmen organisasional. Tabel 4.30, indikator yang direduksi adalah VI24, KPI17, dan CNI19. Sehingga, nilai AVE setelah reduksi kelima disajikan pada Tabel 4.19.

Tabel 4. 19 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 5

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Individual Fit</i>	VI	0,335	Tidak Valid
	GI		
	EI		
	CI		
Kepuasan Kerja	KPI	0,431	Tidak Valid
	AI	0,538	Valid

Komitmen Organisasional	KI NI		
Kinerja Karyawan	TI CNI	0,417	Tidak Valid

Terdapat nilai *outer loading* variabel yang di bawah 0,5, yaitu VI3. Sehingga, perlu dilakukan reduksi kembali terhadap nilai *outer loading* indikator yang memiliki nilai terkecil, agar nilai AVE yang dihasilkan variabel sesuai dengan kriteria dan valid. Berdasarkan Tabel 4.31, indikator yang dihapuskan adalah VI3, VI13, KPI2, TI4 dan hasil nilai AVE setelah reduksi keenam disajikan pada Tabel 4.20.

Tabel 4. 20 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 6

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Individual Fit</i>	VI	0,339	Tidak Valid
	GI		
	EI		
	CI		
Kepuasan Kerja	KPI	0,439	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AI	0,538	Valid
	KI		
	NI		
Kinerja Karyawan	TI CNI	0,423	Tidak Valid

Berdasarkan Tabel 4.20, nilai AVE variabel *individual fit*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan belum memenuhi kriteria. Sehingga, indikator yang harus dihapuskan adalah VI4, VI20, KPI1, dan TI6 (Tabel 4.32). Hasil reduksi ketujuh disajikan pada Tabel 4.21.

Tabel 4. 21 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 7

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Individual Fit</i>	VI	0,343	Tidak Valid
	GI		
	EI		
	CI		
Kepuasan Kerja	KPI	0,447	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AI	0,538	Valid
	KI		
	NI		
Kinerja Karyawan	TI CNI	0,437	Tidak Valid

Berdasarkan Tabel 4.33, nilai *outer loading* variabel *individul fit* muncul angka di bawah 0,5 yaitu VI17 dan VI19. Sehingga dua indikator tersebut perlu direduksi. Sedangkan karena nilai AVE masih di bawah 0,5, indikator yang perlu

dihapus adalah VI23, CI4, KPI7, dan CNI4. Tabel 4.22 merupakan hasil reduksi nilai AVE kedelapan.

Tabel 4. 22 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 8

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Individual Fit</i>	VI	0,352	Tidak Valid
	GI		
	EI		
	CI		
Kepuasan Kerja	KPI	0,455	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AI	0,538	Valid
	KI		
	NI		
Kinerja Karyawan	TI	0,446	Tidak Valid
	CNI		

Karena nilai AVE masih belum memenuhi, sehingga perlu dilakukan reduksi kesembilan dengan indikator yang dihapuskan adalah VI25, CI1, KPI10, dan TI2 (Tabel 4.34). Hasil nilai AVE setelah reduksi dipaparkan di bawah ini.

Tabel 4. 23 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 9

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Individual Fit</i>	VI	0,357	Tidak Valid
	GI		
	EI		
	CI		
Kepuasan Kerja	KPI	0,465	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AI	0,538	Valid
	KI		
	NI		
Kinerja Karyawan	TI	0,472	Tidak Valid
	CNI		

Berdasarkan Tabel 4.35, indikator yang perlu direduksi adalah VI21, KPI4, dan CNI6. Hal itu dikarenakan variabel selain komitmen organisasional belum memiliki nilai AVE yang baik. Di bawah ini merupakan hasil nilai AVE setelah reduksi ke-10 (Tabel 4.24).

Tabel 4. 24 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 10

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Individual Fit</i>	VI	0,359	Tidak Valid
	GI		
	EI		
	CI		
Kepuasan Kerja	KPI	0,476	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AI	0,538	Valid
	KI		
	NI		
Kinerja Karyawan	TI	0,497	Tidak Valid
	CNI		

Nilai AVE untuk variabel di atas masih belum mencapai nilai yang sesuai, sehingga indikator yang perlu dihapus adalah VI16, CI5, KPI8, dan CNI2 dengan tujuan untuk menghilangkan indikator yang sekiranya dapat mempengaruhi hasil AVE (Tabel 4.36). Hasil nilai AVE setelah reduksi ke-11 dipaparkan di bawah ini.

Tabel 4. 25 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 11

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Individual Fit</i>	VI	0,363	Tidak Valid
	GI		
	EI		
	CI		
Kepuasan Kerja	KPI	0,489	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AI	0,538	Valid
	KI		
	NI		
Kinerja Karyawan	TI	0,535	Valid
	CNI		

Variabel kinerja karyawan berhasil mendapatkan nilai AVE sesuai kriteria, yaitu di atas 0,5 setelah melakukan reduksi selama 11 kali. Sedangkan untuk dua variabel lainnya, *individual fit* dan kepuasan kerja masih belum memiliki nilai AVE yang sesuai. Sehingga perlu dilakukan reduksi ke-12 kali dengan indikator yang dihapuskan adalah VI1, VI2, VI5, VI6, VI7, VI8, VI9, VI14, VI26, GI2, GI3, GI4, EI2, CI2, CI3, CI6, CI7, CI9, CI10, dan CI13 (Tabel 4.37). Banyaknya indikator yang dihapuskan dikarenakan indikator tersebut memiliki nilai *outer loading* baik indikator ataupun variabel yang lebih kecil diantara indikator lainnya. Selain itu, untuk menghapus nilai *outer loading* yang bermasalah dapat dilihat berdasarkan nilai *discriminant validity*. Seluruh dimensi masih perlu dilakukan penghapusan indikator karena respon yang diberikan karyawan UKM dalam kuesioner kurang berpengaruh terhadap konstruk nya. Untuk mempersingkat reduksi *outer loading*, penulis mereduksi secara bersamaan. Dan didapatkan hasil nilai AVE setelah reduksi pada Tabel 4.26 dan nilai *outer loading* yang telah valid pada Tabel 4.38.

Tabel 4. 26 Nilai AVE Variabel Pada Karyawan UKM Setelah Reduksi 12

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Individual Fit</i>	VI	0,502	Valid
	GI		
	EI		
	CI		
Kepuasan Kerja	KPI	0,508	Valid
Komitmen Organisasional	AI	0,538	Valid
	KI		
	NI		
Kinerja Karyawan	TI	0,535	Valid
	CNI		

Tabel 4. 27 Hasil *Discriminant Validity* Karyawan dengan Nilai *Outer Loading* Setelah Reduksi 1

Variabel	Dimensi	<i>Outer Loading</i>	Nilai <i>Outer Loading</i>												
			VI1	VI2	VI3	VI4	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VI10	VI11	VI12	VI13
<i>Individual Fit</i>	VI		VI14	VI15	VI16	VI17	VI18**	VI19	VI20	VI21	VI23	VI24	VI25	VI26	
		Indikator	0,662	0,669	0,648	0,682	0,677	0,624	0,645	0,729	0,663	0,649	0,573	0,672	0,580
		Variabel	0,553	0,544	0,502	0,527	0,575	0,530	0,582	0,680	0,619	0,665	0,517	0,668	0,516
		Indikator	0,624	0,589	0,654	0,679	0,565	0,645	0,620	0,590	0,593	0,612	0,615	0,688	
		Variabel	0,527	0,524	0,638	0,542	0,552	0,534	0,576	0,562	0,600	0,589	0,541	0,611	
		GI	GI1	GI2	GI3	GI4	EI1	EI2	EI3						
	EI	Indikator	0,797	0,744	0,809	0,783	0,903	0,805	0,817						
		Variabel	0,655	0,570	0,616	0,509	0,712	0,561	0,515						
	CI	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	CI7	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13	
		Indikator	0,614	0,697	0,734	0,613	0,643	0,715	0,690	0,706	0,686	0,648	0,626	0,690	0,646
		Variabel	0,540	0,592	0,620	0,513	0,549	0,528	0,562	0,544	0,587	0,538	0,683	0,578	0,527
	Kepuasan Kerja	KPI	KPI1	KPI2	KPI3	KPI4	KPI5	KPI6	KPI7	KPI8	KPI9	KPI10			
Variabel			0,598	0,604	0,707	0,648	0,603	0,657	0,628	0,626	0,586	0,610			
KPI11			KPI13	KPI14**	KPI15	KPI16	KPI17	KPI18	KPI19	KPI20					
Variabel			0,689	0,666	0,554	0,618	0,721	0,586	0,566	0,557	0,747				
Komitmen Organisasional	AI	AI3	KI1	KI2	KI3	NI1	NI2	NI3**							
	Indikator	0,838	0,859	0,855	0,798	0,841	0,891	0,803	0,763						
	Variabel	0,589	0,628	0,678	0,700	0,672	0,823	0,735	0,668						
Kinerja Karyawan	TI	TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6								
		Indikator	0,838	0,693	0,696	0,692	0,747	0,707							
		Variabel	0,696	0,582	0,632	0,628	0,616	0,582							
	CNI	CNI1	CNI2	CNI3	CNI4	CNI6	CNI7**	CNI8	CNI9	CNI10					
		Indikator	0,630	0,752	0,597	0,640	0,726	0,561	0,685	0,654	0,687				
		Variabel	0,569	0,661	0,613	0,603	0,688	0,528	0,642	0,521	0,591				

***) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 1 = VI18, KPI14, NI3, CNI7
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 28 Hasil *Discriminant Validity* Karyawan dengan Nilai *Outer Loading* Setelah Reduksi 2

Variabel	Dimensi	<i>Outer Loading</i>	Nilai <i>Outer Loading</i>												
<i>Individual Fit</i>	VI		VI1	VI2	VI3	VI4	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VI10	VI11**	VI12	VI13
		Indikator	0,670	0,672	0,654	0,690	0,673	0,633	0,644	0,733	0,663	0,656	0,576	0,675	0,580
		Variabel	0,554	0,542	0,501	0,527	0,570	0,532	0,580	0,681	0,617	0,669	0,517	0,669	0,513
			VI14	VI15	VI16	VI17	VI19	VI20	VI21	VI23	VI24	VI25	VI26		
		Indikator	0,629	0,596	0,647	0,676	0,646	0,611	0,590	0,593	0,605	0,608	0,688		
		Variabel	0,526	0,525	0,633	0,536	0,531	0,569	0,561	0,600	0,584	0,534	0,608		
	GI EI		GI1	GI2	GI3	GI4	EI1	EI2	EI3						
		Indikator	0,797	0,744	0,808	0,784	0,903	0,805	0,817						
		Variabel	0,655	0,571	0,616	0,512	0,716	0,565	0,521						
	CI		CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	CI7	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13
		Indikator	0,614	0,696	0,734	0,613	0,643	0,715	0,690	0,706	0,686	0,649	0,626	0,690	0,646
		Variabel	0,540	0,594	0,621	0,513	0,549	0,532	0,568	0,550	0,590	0,541	0,681	0,582	0,529
Kepuasan Kerja	KPI		KPI1	KPI2	KPI3	KPI4	KPI5	KPI6	KPI7	KPI8	KPI9				
		Variabel	0,614	0,603	0,715	0,644	0,612	0,667	0,631	0,621	0,606				
			KPI10	KPI11	KPI13	KPI15	KPI16	KPI17	KPI18	KPI19**	KPI20				
	Variabel	0,599	0,682	0,668	0,626	0,719	0,580	0,564	0,549	0,747					
Komitmen Organisasional	AI KI NI		AI1	AI3	KI1	KI2	KI3	NI1	NI2						
		Indikator	0,845	0,853	0,854	0,800	0,841	0,902	0,885						
		Variabel	0,592	0,606	0,695	0,726	0,693	0,812	0,753						
Kinerja Karyawan	TI		TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6							
		Indikator	0,839	0,694	0,696	0,688	0,751	0,705							
		Variabel	0,708	0,592	0,635	0,620	0,640	0,579							
	CNI		CNI1	CNI2	CNI3**	CNI4	CNI6	CNI8	CNI9	CNI10					
		Indikator	0,613	0,754	0,594	0,661	0,743	0,711	0,651	0,685					
		Variabel	0,553	0,656	0,610	0,614	0,695	0,656	0,512	0,585					

***) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 2 = VI11, KPI19, CNI3
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 29 Hasil *Discriminant Validity* Karyawan dengan Nilai *Outer Loading* Setelah Reduksi 3

Variabel	Dimensi	<i>Outer Loading</i>	Nilai <i>Outer Loading</i>												
			VI1	VI2	VI3	VI4	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VI10	VI12	VI13	
<i>Individual Fit</i>	VI		VI14	VI15**	VI16	VI17	VI19	VI20	VI21	VI23	VI24	VI25	VI26		
		Indikator	0,629	0,577	0,640	0,659	0,635	0,598	0,593	0,595	0,602	0,605	0,688		
		Variabel	0,524	0,513	0,629	0,524	0,523	0,561	0,561	0,600	0,581	0,531	0,607		
			GI1	GI2	GI3	GI4	EI1	EI2	EI3						
		Indikator	0,797	0,743	0,809	0,785	0,904	0,803	0,818						
		Variabel	0,656	0,567	0,617	0,514	0,722	0,562	0,527						
	CI		CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	CI7	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13
		Indikator	0,615	0,697	0,733	0,613	0,643	0,715	0,689	0,706	0,685	0,648	0,626	0,691	0,645
		Variabel	0,547	0,600	0,620	0,515	0,549	0,537	0,564	0,554	0,588	0,541	0,684	0,588	0,527
	Kepuasan Kerja	KPI		KPI1	KPI2	KPI3	KPI4	KPI5	KPI6	KPI7	KPI8	KPI9			
			Variabel	0,605	0,601	0,712	0,653	0,618	0,678	0,637	0,622	0,615			
				KPI10	KPI11	KPI13	KPI15	KPI16	KPI17	KPI18**	KPI20				
Variabel			0,622	0,669	0,680	0,623	0,715	0,577	0,552	0,742					
Komitmen Organisasional	AI KI NI		AI1	AI3**	KI1	KI3	NI1	NI2							
		Indikator	0,850	0,847	0,903	0,904	0,899	0,888							
		Variabel	0,632	0,626	0,689	0,692	0,809	0,768							
Kinerja Karyawan	TI		TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6							
		Indikator	0,839	0,689	0,696	0,690	0,754	0,706							
		Variabel	0,710	0,567	0,631	0,629	0,653	0,581							
	CNI		CNI1**	CNI2	CNI4	CNI6	CNI8	CNI9	CNI10						
		Indikator	0,628	0,778	0,647	0,740	0,738	0,671	0,694						
		Variabel	0,564	0,670	0,607	0,689	0,675	0,521	0,589						

**) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 3 = VI15, KPI18, AI3, CNI1
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 30 Hasil *Discriminant Validity* Karyawan dengan Nilai *Outer Loading* Setelah Reduksi 4

Variabel	Dimensi	<i>Outer Loading</i>	Nilai <i>Outer Loading</i>												
			VI1	VI2	VI3	VI4	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VI10	VI12	VI13	
<i>Individual Fit</i>	VI		VI14	VI16	VI17	VI19	VI20	VI21	VI23	VI24**	VI25	VI26			
		Indikator	0,631	0,643	0,650	0,627	0,596	0,591	0,598	0,586	0,611	0,684			
		Variabel	0,522	0,629	0,516	0,514	0,557	0,558	0,601	0,571	0,532	0,601			
			GI1	GI2	GI3	GI4	EI1	EI2	EI3						
		Indikator	0,797	0,742	0,809	0,784	0,904	0,803	0,818						
		Variabel	0,657	0,565	0,620	0,515	0,731	0,565	0,531						
	CI		CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	CI7	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13
		Indikator	0,616	0,698	0,733	0,613	0,642	0,716	0,689	0,705	0,685	0,649	0,626	0,692	0,645
		Variabel	0,552	0,606	0,623	0,518	0,550	0,542	0,564	0,555	0,587	0,549	0,687	0,596	0,526
	Kepuasan Kerja	KPI		KPI1	KPI2	KPI3	KPI4	KPI5	KPI6	KPI7	KPI8				
			Variabel	0,610	0,594	0,706	0,652	0,620	0,677	0,637	0,618				
				KPI9	KPI10	KPI11	KPI13	KPI15	KPI16	KPI17**	KPI20				
Variabel			0,634	0,626	0,658	0,687	0,629	0,724	0,574	0,742					
Komitmen Organisasional	AI KI NI		AI1	KI1	KI3	NI1	NI2								
		Indikator	1,000	0,904	0,903	0,900	0,887								
		Variabel	0,612	0,738	0,735	0,806	0,762								
Kinerja Karyawan	TI		TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6							
		Indikator	0,836	0,688	0,699	0,686	0,758	0,706							
		Variabel	0,698	0,579	0,649	0,628	0,685	0,592							
	CNI		CNI2	CNI4	CNI6	CNI8	CNI9**	CNI10							
		Indikator	0,782	0,667	0,711	0,768	0,659	0,730							
		Variabel	0,660	0,612	0,671	0,685	0,502	0,600							

***) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 4 = VI24, KPI17, CNI9
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 31 Hasil *Discriminant Validity* Karyawan dengan Nilai *Outer Loading* Setelah Reduksi 5

Variabel	Dimensi	<i>Outer Loading</i>	Nilai <i>Outer Loading</i>												
<i>Individual Fit</i>	VI		VI1	VI2	VI3**	VI4	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VI10	VI12		
		Indikator	0,688	0,672	0,673	0,710	0,688	0,658	0,667	0,747	0,690	0,662	0,664		
		Variabel	0,554	0,539	0,499	0,523	0,568	0,536	0,584	0,681	0,624	0,670	0,660		
			VI13**	VI14	VI16	VI17	VI19	VI20	VI21	VI23	VI25	VI26			
		Indikator	0,581	0,633	0,643	0,650	0,627	0,596	0,594	0,589	0,614	0,686			
		Variabel	0,507	0,520	0,627	0,509	0,508	0,554	0,558	0,595	0,531	0,599			
	GI EI		GI1	GI2	GI3	GI4	EI1	EI2	EI3						
		Indikator	0,798	0,742	0,810	0,784	0,904	0,803	0,818						
		Variabel	0,658	0,563	0,620	0,513	0,738	0,571	0,535						
	CI		CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	CI7	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13
		Indikator	0,616	0,698	0,733	0,613	0,642	0,716	0,689	0,705	0,685	0,650	0,626	0,691	0,645
		Variabel	0,553	0,608	0,623	0,519	0,550	0,543	0,565	0,553	0,588	0,559	0,692	0,595	0,525
Kepuasan Kerja	KPI		KPI1	KPI2**	KPI3	KPI4	KPI5	KPI6	KPI7	KPI8					
		Variabel	0,607	0,594	0,717	0,645	0,628	0,682	0,631	0,624					
			KPI9	KPI10	KPI11	KPI13	KPI15	KPI16	KPI20						
Variabel	0,641	0,630	0,650	0,685	0,632	0,726	0,738								
Komitmen Organisasional	AI KI NI		AI1	KI1	KI3	NI1	NI2								
		Indikator	1,000	0,904	0,903	0,900	0,887								
		Variabel	0,612	0,738	0,735	0,807	0,762								
Kinerja Karyawan	TI		TI1	TI2	TI3	TI4**	TI5	TI6							
		Indikator	0,835	0,690	0,697	0,687	0,756	0,709							
		Variabel	0,713	0,597	0,656	0,645	0,693	0,618							
	CNI		CNI2	CNI4	CNI6	CNI8	CNI10								
		Indikator	0,793	0,694	0,717	0,767	0,735								
		Variabel	0,647	0,611	0,661	0,668	0,584								

***) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 5 = VI3 (*outer loading* < 0,5), VI13, KPI2, TI4
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 32 Hasil *Discriminant Validity* Karyawan dengan Nilai *Outer Loading* Setelah Reduksi 6

Variabel	Dimensi	Outer Loading	Nilai Outer Loading												
			VI1	VI2	VI4**	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VI10	VI12			
Individual Fit	VI		VI14	VI16	VI17	VI19	VI20**	VI21	VI23	VI25	VI26				
		Indikator	0,665	0,672	0,683	0,688	0,650	0,656	0,746	0,687	0,675	0,673			
		Variabel	0,554	0,519	0,499	0,559	0,559	0,523	0,571	0,673	0,614	0,659			
			0,647	0,653	0,650	0,637	0,602	0,611	0,604	0,623	0,694				
		Indikator	0,518	0,627	0,502	0,508	0,553	0,561	0,597	0,527	0,595				
		Variabel													
	GI EI		GI1	GI2	GI3	GI4	EI1	EI2	EI3						
		Indikator	0,797	0,741	0,811	0,784	0,904	0,803	0,819						
		Variabel	0,659	0,564	0,632	0,519	0,743	0,578	0,543						
	CI		CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	CI7	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13
		Indikator	0,616	0,699	0,733	0,612	0,642	0,716	0,689	0,705	0,685	0,651	0,626	0,691	0,644
		Variabel	0,557	0,618	0,630	0,524	0,553	0,554	0,568	0,566	0,595	0,573	0,695	0,600	0,528
Kepuasan Kerja	KPI		KPI1**	KPI3	KPI4	KPI5	KPI6	KPI7	KPI8						
		Variabel	0,600	0,717	0,649	0,635	0,681	0,633	0,630						
			KPI9	KPI10	KPI11	KPI13	KPI15	KPI16	KPI20						
		Variabel	0,652	0,628	0,643	0,688	0,648	0,724	0,733						
Komitmen Organisasional	AI KI NI		AI1	KI1	KI3	NI1	NI2								
		Indikator	1,000	0,904	0,903	0,900	0,887								
		Variabel	0,613	0,737	0,734	0,806	0,762								
Kinerja Karyawan	TI		TI1	TI2	TI3	TI5	TI6**								
		Indikator	0,826	0,709	0,723	0,797	0,699								
		Variabel	0,696	0,600	0,667	0,670	0,604								
	CNI		CNI2	CNI4	CNI6	CNI8	CNI10								
		Indikator	0,795	0,704	0,710	0,767	0,730								
		Variabel	0,660	0,653	0,645	0,676	0,580								

**) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 6 = VI4 (*outer loading* < 0,5), VI20, KPI1, TI6
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 33 Hasil *Discriminant Validity* Karyawan dengan Nilai *Outer Loading* Setelah Reduksi 7

Variabel	Dimensi	Outer Loading	Nilai Outer Loading												
			VI1	VI2	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VI10	VI12				
Individual Fit	VI		VI1	VI2	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VI10	VI12				
		Indikator	0,655	0,663	0,677	0,657	0,655	0,744	0,692	0,691	0,669				
		Variabel	0,521	0,508	0,545	0,517	0,562	0,665	0,608	0,673	0,652				
			VI14	VI16	VI17**	VI19**	VI21	VI23**	VI25	VI26					
		Indikator	0,664	0,655	0,644	0,632	0,615	0,612	0,628	0,705					
		Variabel	0,516	0,622	0,489	0,495	0,557	0,595	0,522	0,591					
	GI EI		GI1	GI2	GI3	GI4	EI1	EI2	EI3						
		Indikator	0,798	0,738	0,812	0,785	0,904	0,801	0,821						
		Variabel	0,665	0,560	0,639	0,527	0,750	0,578	0,556						
	CI		CI1	CI2	CI3	CI4**	CI5	CI6	CI7	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13
		Indikator	0,613	0,698	0,732	0,612	0,641	0,716	0,690	0,706	0,685	0,651	0,626	0,692	0,645
		Variabel	0,550	0,623	0,628	0,528	0,557	0,560	0,579	0,582	0,598	0,584	0,699	0,610	0,535
Kepuasan Kerja	KPI		KPI3	KPI4	KPI5	KPI6	KPI7**	KPI8							
		Variabel	0,716	0,656	0,632	0,684	0,627	0,632							
			KPI9	KPI10	KPI11	KPI13	KPI15	KPI16	KPI20						
	Variabel	0,650	0,636	0,654	0,696	0,637	0,725	0,716							
Komitmen Organisasional	AI KI NI		AI1	KI1	KI3	NI1	NI2								
		Indikator	1,000	0,904	0,903	0,900	0,887								
		Variabel	0,612	0,737	0,734	0,806	0,763								
Kinerja Karyawan	TI		TI1	TI2	TI3	TI5									
		Indikator	0,826	0,709	0,723	0,797									
		Variabel	0,684	0,586	0,667	0,700									
	CNI		CNI2	CNI4**	CNI6	CNI8	CNI10								
		Indikator	0,794	0,701	0,703	0,771	0,736								
		Variabel	0,684	0,661	0,634	0,704	0,620								

***) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 7 = VI17 (*outer loading* < 0,5), VI19 (*outer loading* < 0,5), VI23, CI4, KPI7, CNI4
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 34 Hasil *Discriminant Validity* Karyawan dengan Nilai *Outer Loading* Setelah Reduksi 8

Variabel	Dimensi	<i>Outer Loading</i>	Nilai <i>Outer Loading</i>											
<i>Individual Fit</i>	VI		VI1	VI2	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9					
		Indikator	0,670	0,682	0,697	0,657	0,655	0,744	0,692					
		Variabel	0,517	0,511	0,541	0,517	0,565	0,674	0,608					
			VI10	VI12	VI14	VI16	VI21	VI25**	VI26					
		Indikator	0,673	0,675	0,663	0,639	0,614	0,611	0,695					
		Variabel	0,664	0,653	0,513	0,612	0,544	0,506	0,580					
	GI EI		GI1	GI2	GI3	GI4	EI1	EI2	EI3					
		Indikator	0,799	0,736	0,813	0,785	0,904	0,796	0,825					
		Variabel	0,665	0,550	0,641	0,525	0,758	0,570	0,573					
	CI		CI1**	CI2	CI3	CI5	CI6	CI7	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13
		Indikator	0,611	0,706	0,724	0,624	0,720	0,701	0,702	0,673	0,661	0,641	0,701	0,659
		Variabel	0,562	0,625	0,635	0,557	0,566	0,589	0,592	0,602	0,596	0,705	0,628	0,546
Kepuasan Kerja	KPI		KPI3	KPI4	KPI5	KPI6	KPI8	KPI9						
		Variabel	0,722	0,646	0,648	0,705	0,644	0,636						
			KPI10**	KPI11	KPI13	KPI15	KPI16	KPI20						
		Variabel	0,619	0,656	0,700	0,635	0,743	0,726						
Komitmen Organisasional	AI		AI1	KI1	KI3	NI1	NI2							
	KI	Indikator	1,000	0,904	0,903	0,900	0,887							
	NI	Variabel	0,611	0,737	0,734	0,807	0,762							
Kinerja Karyawan	TI		TI1	TI2**	TI3	TI5								
		Indikator	0,844	0,715	0,753	0,810								
		Variabel	0,702	0,584	0,686	0,709								
	CNI		CNI2	CNI6	CNI8	CNI10								
		Indikator	0,761	0,741	0,796	0,794								
		Variabel	0,654	0,648	0,712	0,642								

***) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 8 = VI25, CI1, KPI10, TI2
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 35 Hasil *Discriminant Validity* Karyawan dengan Nilai *Outer Loading* Setelah Reduksi 9

Variabel	Dimensi	<i>Outer Loading</i>	Nilai <i>Outer Loading</i>										
<i>Individual Fit</i>	VI		VI1	VI2	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9				
		Indikator	0,673	0,682	0,697	0,686	0,681	0,793	0,734				
		Variabel	0,512	0,503	0,535	0,518	0,565	0,674	0,609				
			VI10	VI12	VI14	VI16	VI21**	VI26					
		Indikator	0,655	0,681	0,653	0,631	0,620	0,697					
		Variabel	0,659	0,653	0,508	0,608	0,545	0,576					
	GI EI		GI1	GI2	GI3	GI4	EI1	EI2	EI3				
		Indikator	0,799	0,736	0,814	0,785	0,904	0,796	0,825				
		Variabel	0,665	0,549	0,643	0,524	0,761	0,572	0,579				
	CI		CI2	CI3	CI5	CI6	CI7	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13
		Indikator	0,688	0,716	0,626	0,711	0,726	0,717	0,680	0,662	0,646	0,701	0,677
		Variabel	0,617	0,636	0,564	0,564	0,602	0,605	0,612	0,595	0,702	0,627	0,549
Kepuasan Kerja	KPI		KPI3	KPI4**	KPI5	KPI6	KPI8	KPI9					
		Variabel	0,728	0,623	0,658	0,700	0,643	0,650					
			KPI11	KPI13	KPI15	KPI16	KPI20						
	Variabel	0,652	0,703	0,645	0,762	0,720							
Komitmen Organisasional	AI KI NI		AI1	KI1	KI3	NI1	NI2						
		Indikator	1,000	0,904	0,903	0,900	0,887						
		Variabel	0,611	0,737	0,734	0,807	0,763						
Kinerja Karyawan	TI		TI1	TI3	TI5								
		Indikator	0,819	0,815	0,844								
		Variabel	0,658	0,695	0,701								
	CNI		CNI2	CNI6**	CNI8	CNI10							
		Indikator	0,759	0,731	0,800	0,801							
		Variabel	0,675	0,639	0,747	0,689							

***) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 9 = VI21, KPI4, CNI6
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 36 Hasil *Discriminant Validity* Karyawan dengan Nilai *Outer Loading* Setelah Reduksi 10

Variabel	Dimensi	Outer Loading	Nilai Outer Loading											
			VI1	VI2	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9	VI10	VI12	VI14	VI16**	VI26
Individual Fit	VI	Indikator	0,678	0,699	0,699	0,708	0,693	0,778						
		Variabel	0,508	0,504	0,530	0,522	0,564	0,662						
		Indikator	0,731	0,667	0,673	0,667	0,626	0,688						
		Variabel	0,602	0,662	0,646	0,509	0,604	0,568						
		Indikator	0,799	0,736	0,814	0,784	0,904	0,826						
		Variabel	0,666	0,553	0,644	0,522	0,765	0,585						
	GI EI	Indikator	0,688	0,716	0,626	0,712	0,727	0,717	0,680	0,662	0,645	0,701	0,678	
		Variabel	0,616	0,636	0,564	0,572	0,610	0,604	0,614	0,599	0,700	0,634	0,556	
		Indikator	0,688	0,716	0,626	0,712	0,727	0,717	0,680	0,662	0,645	0,701	0,678	
	CI	Variabel	0,616	0,636	0,564	0,572	0,610	0,604	0,614	0,599	0,700	0,634	0,556	
		Indikator	0,688	0,716	0,626	0,712	0,727	0,717	0,680	0,662	0,645	0,701	0,678	
		Variabel	0,616	0,636	0,564	0,572	0,610	0,604	0,614	0,599	0,700	0,634	0,556	
Kepuasan Kerja	KPI	Indikator	0,726	0,653	0,706	0,644	0,653							
		Variabel	0,661	0,711	0,646	0,773	0,717							
		Indikator	0,661	0,711	0,646	0,773	0,717							
		Variabel	0,661	0,711	0,646	0,773	0,717							
Komitmen Organisasional	AI KI NI	Indikator	1,000	0,904	0,903	0,900	0,887							
		Variabel	0,612	0,737	0,733	0,807	0,763							
		Indikator	0,612	0,737	0,733	0,807	0,763							
Kinerja Karyawan	TI	Indikator	0,816	0,814	0,848									
		Variabel	0,672	0,716	0,744									
		Indikator	0,741	0,858	0,837									
	CNI	Variabel	0,644	0,761	0,685									
		Indikator	0,644	0,761	0,685									
		Variabel	0,644	0,761	0,685									

***) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 10 = VI16, CI5, KPI8, CNI2
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 37 Hasil *Discriminant Validity* Karyawan dengan Nilai *Outer Loading* Setelah Reduksi 11

Variabel	Dimensi	Outer Loading	Nilai Outer Loading										
			VI1**	VI2**	VI5**	VI6**	VI7**	VI8**	VI9**	VI10	VI12	VI14**	VI26**
Individual Fit	VI												
		Indikator	0,688	0,717	0,696	0,719	0,719	0,786	0,748	0,651	0,671	0,661	0,673
		Variabel	0,510	0,511	0,525	0,530	0,569	0,669	0,610	0,668	0,652	0,518	0,560
	GI EI		GI1	GI2**	GI3**	GI4**	EI1	EI2**	EI3				
		Indikator	0,800	0,734	0,815	0,782	0,904	0,793	0,828				
		Variabel	0,671	0,547	0,648	0,518	0,769	0,568	0,592				
	CI		CI2**	CI3**	CI6**	CI7**	CI8	CI9**	CI10**	CI11	CI12	CI13**	
		Indikator	0,683	0,691	0,710	0,733	0,725	0,668	0,671	0,673	0,709	0,699	
		Variabel	0,608	0,622	0,568	0,611	0,606	0,612	0,603	0,712	0,633	0,561	
Kepuasan Kerja	KPI		KPI3	KPI5	KPI6	KPI9	KPI11	KPI13	KPI15**	KPI16	KPI20		
		Variabel	0,709	0,650	0,691	0,683	0,664	0,720	0,642	0,795	0,727		
Komitmen Organisasional	AI KI NI		AI1	KI1	KI3	NI1	NI2						
		Indikator	1,000	0,904	0,903	0,900	0,887						
		Variabel	0,611	0,738	0,734	0,806	0,763						
Kinerja Karyawan	TI CNI		TI1	TI3	TI5	CNI8	CNI10						
		Indikator	0,817	0,802	0,857	0,911	0,885						
		Variabel	0,697	0,698	0,806	0,767	0,680						

**.) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 11 =

VI1, VI2, VI5, VI6, VI7, VI8, VI9, VI14, VI26, GI2, GI3, GI4, EI2, CI2, CI3, CI6, CI7, CI9, CI10, CI13, KPI15
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil yang kurang berpengaruh terhadap variabel laten.

Tabel 4. 38 Hasil *Discriminant Validity* Karyawan dengan Nilai *Outer Loading* Setelah Reduksi 12

Variabel	Dimensi	<i>Outer Loading</i>	Nilai <i>Outer Loading</i>							
<i>Individual Fit</i>	VI		VI10	VI12	GI1	EI1	EI3	CI8	CI11	CI12
	GI	Indikator	0,651	0,671	0,800	0,904	0,828	0,725	0,673	0,709
	EI	Variabel	0,668	0,652	0,671	0,769	0,592	0,606	0,712	0,633
Kepuasan Kerja	KPI		KPI3	KPI5	KPI6	KPI9	KPI11	KPI13	KPI16	KPI20
		Variabel	0,709	0,650	0,691	0,683	0,664	0,720	0,795	0,727
Komitmen Organisasional	AI		AI1	KI1	KI3	NI1	NI2			
	KI	Indikator	1,000	0,904	0,903	0,900	0,887			
	NI	Variabel	0,611	0,738	0,734	0,806	0,763			
Kinerja Karyawan	TI CNI		TI1	TI3	TI5	CNI8	CNI10			
		Indikator	0,817	0,802	0,857	0,911	0,885			
		Variabel	0,697	0,698	0,806	0,767	0,680			

Tabel 4. 39 Hasil Uji *Discriminant Validity* Karyawan UKM

	VI	GI	EI	CI	KPI	AI	KI	NI	TI	CNI
VI10	0,861	0,481	0,422	0,538	0,261	-0,158	0,164	0,129	0,288	0,270
VII2	0,850	0,516	0,336	0,538	0,307	-0,151	0,040	0,204	0,205	0,160
GI1	0,583	1,000	0,463	0,491	0,305	0,054	0,010	0,247	0,388	0,145
EI1	0,476	0,496	0,922	0,592	0,612	0,071	0,387	0,396	0,306	0,312
EI3	0,314	0,330	0,888	0,512	0,402	-0,001	0,361	0,312	0,247	0,176
CI8	0,414	0,355	0,497	0,797	0,572	-0,012	0,361	0,424	0,332	0,391
CI11	0,660	0,479	0,477	0,822	0,338	-0,106	0,210	0,147	0,407	0,239
CI12	0,412	0,330	0,498	0,776	0,432	0,269	0,234	0,486	0,413	0,304
KPI3	0,200	0,204	0,387	0,445	0,721	0,241	0,324	0,394	0,165	0,325
KPI5	0,195	-0,020	0,248	0,324	0,646	0,092	0,285	0,397	0,037	0,217
KPI6	0,339	0,175	0,329	0,455	0,695	0,066	0,366	0,411	0,116	0,306
KPI9	0,112	0,153	0,443	0,429	0,688	0,121	0,473	0,485	0,336	0,437
KPI11	0,329	0,346	0,389	0,341	0,684	0,164	0,270	0,312	0,361	0,377
KPI13	0,283	0,222	0,529	0,403	0,736	0,113	0,451	0,341	0,213	0,369
KPI16	0,242	0,326	0,421	0,415	0,792	0,335	0,447	0,444	0,352	0,230
KPI20	0,205	0,254	0,443	0,340	0,732	0,313	0,378	0,448	0,256	0,355
AI1	-0,181	0,054	0,042	0,053	0,261	1,000	0,278	0,468	0,074	0,091
KI1	0,117	0,032	0,309	0,259	0,463	0,253	0,904	0,457	0,229	0,270
KI3	0,101	-0,014	0,440	0,343	0,501	0,250	0,903	0,448	0,230	0,288
NI1	0,211	0,199	0,378	0,473	0,535	0,436	0,478	0,900	0,184	0,332
NI2	0,134	0,244	0,326	0,288	0,478	0,399	0,416	0,887	0,318	0,434
TI1	0,291	0,342	0,320	0,442	0,310	0,039	0,277	0,169	0,817	0,302
TI3	0,258	0,273	0,161	0,375	0,272	0,045	0,231	0,116	0,802	0,331
TI5	0,177	0,344	0,279	0,380	0,263	0,094	0,134	0,382	0,857	0,474
CNI8	0,263	0,123	0,262	0,351	0,374	0,029	0,257	0,304	0,462	0,911
CNI10	0,187	0,140	0,231	0,342	0,466	0,142	0,301	0,474	0,345	0,886

Setelah nilai AVE pada variabel yang dimiliki karyawan UKM telah valid, tahap selanjutnya adalah melihat nilai *cross loading* masing-masing dimensi terhadap variabel laten. Berdasarkan Tabel 4.39, nilai *cross loading* untuk masing-masing indikator telah memenuhi kriteria. Dimana seluruh indikator memiliki nilai yang lebih besar di korelasi dengan dimensinya daripada korelasi dengan dimensi lainnya. Hal tersebut menandakan bahwa seluruh indikator mampu memprediksi indikatornya lebih baik daripada variabel laten lainnya. Sehingga pada tahap uji *discriminant validity* seluruh variabel dalam karyawan UKM memberikan hasil yang valid. Tahap selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan uji *composite reliability*.

4.4.1.3 Composite Reliability Karyawan UKM

Uji *composite reliability*, merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengukur seberapa reliabel atau keakuratan data yang diberikan responden terhadap hasil penelitian dan bertujuan untuk mengetahui konsistensi dari masing-masing indikator dalam mengukur konstruksinya. Uji reliabilitas dapat dilihat berdasarkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada *software* SmartPLS. Menurut Ahire (1996), reliabilitas adalah tingkat ketergantungan dan stabilitas skala yang mencerminkan kemampuan skala tersebut untuk secara konsisten menghasilkan respon yang sama. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menentukan apakah alat ukur dapat memberikan hasil yang tepat dan akurat. Indikator dikatakan reliabel ketika nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,6$ dan nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ (Jaya & Sumertajaya, 2008). Tabel 4.40 merupakan hasil pengolahan data untuk uji reliabilitas karyawan UKM.

Tabel 4. 40 Uji *Composite Reliability* Karyawan UKM

Variabel atau Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Individual Fit</i>	0,857	0,889
<i>Value Congruency</i>	0,634	0,845
<i>Goal Congruency</i>	1,000	1,000
<i>Employee Congruency</i>	0,781	0,901
<i>Culture Congruency</i>	0,716	0,840
Kepuasan Kerja	0,862	0,892
Komitmen Organisasional	0,782	0,852
Komitmen Afektif	1,000	1,000
Komitmen Kontinu	0,775	0,899
Komitmen Normatif	0,747	0,888
Kinerja Karyawan	0,781	0,851
<i>Task Performance</i>	0,767	0,865
<i>Contextual Performance</i>	0,762	0,893

Berdasarkan Tabel 4.39, semua indikator yang dimiliki karyawan UKM telah reliabel dalam mengukur variabel latennya. Karena nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang dihasilkan lebih dari 0,6 dan 0,7. Sehingga pada tahap *outer model* pada karyawan UKM sudah selesai dan dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya, yaitu *inner model*.

4.4.2 Inner Model Karyawan UKM

Evaluasi tahap kedua dari model struktural (Lampiran 16), dimana evaluasi ini berfokus pada pengujian yang bertujuan untuk menilai sebuah variabel dalam

model. Penilaian dilakukan melalui uji *Goodness of Fit* (GOF) dengan melihat nilai *R-square* dan *Q-square* serta uji hipotesis dengan melihat *T-statistics* dan *P-values*.

4.4.2.1 Uji *Goodness-of-Fit* (GOF) Karyawan UKM

Uji *Goodness-of-Fit* (GOF) dilakukan untuk mengukur kelayakan model penelitian berdasarkan indikator yang digunakan. Uji ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa model penelitian yang dijelaskan melalui faktor-faktor yang telah disusun adalah layak (Affandi, 2018). Menurut Henseler et al. (2009), penilaian GOF dilihat dengan *R-square* (R^2), *Effect Size* (*F-Square*), dan *Q-square Predictive Relevance* (Q^2). Nilai R^2 disajikan pada Tabel 4.41.

Tabel 4. 41 Uji *R-Square* Pemilik Usaha

Variabel Endogen	<i>R-Square</i>	Pengaruh
Kepuasan Kerja	0,332	Moderat
Komitmen Organisasional	0,383	Moderat
Kinerja Karyawan	0,302	Lemah

Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar kemampuan yang dimiliki variabel eksogen dalam mengidentifikasi variasi pada variabel endogen. Pendefinisian pengaruh variabel endogen terhadap kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan keberagaman data menggunakan pengukuran menurut Henseler et al. (2009). Berdasarkan Tabel 4.41, nilai R^2 untuk variabel kepuasan kerja adalah 0,332 atau 33,2%. Angka tersebut menunjukkan besarnya persentase keberagaman data pada variabel kepuasan kerja dari sudut pandang karyawan tergolong moderat dan dapat dijelaskan oleh variabel *individual fit* sebesar 33,2%, sedangkan sisanya yakni 66,8% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Dengan kata lain, variabel *individual fit* dapat mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 33,2%.

Sedangkan untuk nilai R^2 pada variabel komitmen organisasional adalah 0,383 atau 38,3%. Angka tersebut menunjukkan bahwa persentase keberagaman data pada variabel komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh *individual fit* dan kepuasan kerja sebesar 38,3%, sedangkan sisanya yaitu 61,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Dengan kata lain, *individual fit* dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi variabel komitmen organisasional sebesar 38,3%.

Yang terakhir adalah variabel kinerja karyawan, dimana nilai R^2 yang dihasilkan adalah 0,302 atau 30,2%. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel

individual fit, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional dapat menjelaskan keberagaman data pada variabel kinerja karyawan sebesar 30,2%, sisanya yaitu 69,8% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Tabel 4. 42 Uji *F-Square* Karyawan UKM

Model	<i>F-Square</i>
<i>Individual Fit</i> → Kepuasan Kerja	0,498
<i>Individual Fit</i> → Komitmen Organisasional	0,001
<i>Individual Fit</i> → Kinerja Karyawan	0,100
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0,395
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,020
Komitmen Organisasional → Kinerja Karyawan	0,024

Uji kelayakan kedua adalah *F-Square*, dimana merupakan pengujian terhadap kebaikan model penelitian. Melihat pengaruh paling besar antara variabel dalam penelitian. Berdasarkan Tabel 4.42, dapat disimpulkan bahwa kebaikan model atau model yang memiliki pengaruh paling besar adalah variabel *individual fit* terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Model tersebut memberikan arti bahwa adanya pengaruh *individual fit* terhadap kepuasan kerja pada karyawan di UKM. Dimana adanya keinginan dari karyawan untuk dipenuhi kebutuhannya oleh pemilik usaha dapat mempengaruhi kepuasan karyawan untuk bekerja di UKM. Sementara model lainnya yaitu hubungan antara *individual fit* terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan *individual fit* terhadap komitmen organisasional menunjukkan tidak adanya pengaruh pada variabel tersebut karena nilai *F-Square* yang dihasilkan sangat kecil.

Kemudian, untuk uji GOF terakhir adalah dengan melihat nilai *Q-Square*, bertujuan untuk mengetahui kapabilitas prediksi hubungan antar variabel dalam model. Untuk menghitung nilai *Q-Square*, dapat menggunakan rumus di bawah ini.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2) \times (1 - R_3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,332) \times (1 - 0,383) \times (1 - 0,302) = 0,712$$

Berdasarkan perhitungan *Q-Square* di atas, menunjukkan bahwa besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 71,2%. Hal ini membuktikan bahwa model struktural penelitian mampu memetakan 71,2% dari kondisi aktual dan terdapat sebesar 28,8% faktor lainnya berasal dari luar penelitian yang perlu dilakukan penelitian lebih dalam. Dari angka

28,8%, terdapat beberapa variabel dan beberapa faktor yang bisa dimasukkan ke dalam penelitian agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan kondisi sebenarnya. Dari hasil tersebut, modal struktural dalam penelitian dapat dikatakan memiliki relevansi prediktif (*Q-Square*) yang baik, karena nilai yang didapatkan telah melebihi 0 (Jaya & Sumertajaya, 2008) serta apabila nilai mendekati angka 1 menandakan bahwa model memiliki prediksi yang relevan (Henseler et al., 2009).

Setelah ketiga uji kelayakan model telah dilakukan, tahap selanjutnya adalah melakukan perhitungan terhadap *Goodness-of-Fit* dengan cara menghitung berdasarkan nilai AVE dan nilai *R-Square* dengan perhitungan sebagai berikut.

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0,52075 \times 0,339} = 0,42$$

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa model penelitian ini menghasilkan indeks GOF sebesar 0,42, dimana nilai tersebut menunjukkan model fit yang sangat baik karena menunjukkan skor $\geq 0,38$ (Tenenhaus et. al., 2004).

4.4.2.2 Uji Hipotesis Model Karyawan UKM

Pengujian *inner model* juga dilakukan dengan menguji hipotesis penelitian. Pengujian ini menggunakan fitur *bootstrapping* PLS pada program SmartPLS 3.0. Prosedur yang digunakan dengan *resampling bootstrap* dengan jumlah replikasi $B=1000$. Alasannya adalah nilai yang semakin tinggi pada *bootstrap* dapat membuat semakin stabilnya hasil yang diperoleh.

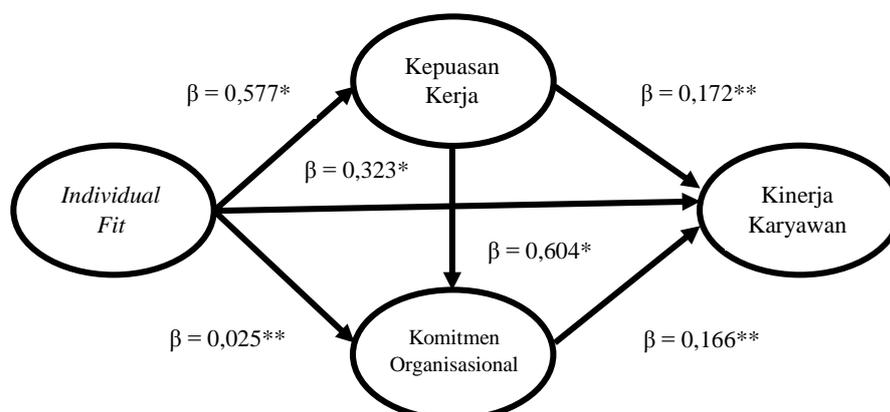
Untuk menguji hipotesis, hasil yang diperhatikan adalah pada nilai *path coefficient*, hasil *t-test* dan *p-value* dari setiap variabel yang saling berhubungan. Menurut Henseler et al. (2009), nilai *path coefficient* yang bernilai positif menandakan adanya pengaruh yang positif pula di antara variabel, sedangkan nilai yang negatif menunjukkan adanya pengaruh yang negatif di antara variabel. *T-statistic* dan *p-value* menunjukkan kepada nilai signifikansi variabel. Nilai *t-statistic* dan *p-value* yang signifikan adalah ketika nilai *t-statistic* > *t-statistic* tabel dan nilai *p-value* < 0,1. Taraf signifikansi yang digunakan adalah sebesar 10%, hal tersebut diperbolehkan dalam asumsi statistik. Semakin kecil taraf signifikansi maka semakin kecil peluang kesalahan yang dihasilkan dari pengujian yang dilakukan atau dapat diartikan sebagai semakin tingginya tingkat keyakinan

terhadap hasil pengujian. Penelitian ini menggunakan taraf signifikansi 10% dengan sampel penelitian sejumlah 65, sehingga t-tabelnya adalah 1,67022.

Tabel 4. 43 Hasil Uji Hipotesis Penelitian Pada Karyawan UKM

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Value</i>	Hipotesis
H1a: <i>Individual Fit</i> → Kepuasan Kerja	0,577	9,199	0,000	Diterima*
H2a: <i>Individual Fit</i> → Komitmen Organisasional	0,025	0,163	0,871	Ditolak**
H3a: <i>Individual Fit</i> → Kinerja Karyawan	0,323	2,270	0,024	Diterima
H4a: Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0,604	5,311	0,000	Diterima
H5a: Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,172	1,040	0,299	Ditolak
H6a: Komitmen Organisasional → Kinerja Karyawan	0,166	1,384	0,167	Ditolak

Berdasarkan Tabel 4.43, nilai *original sample* menunjukkan semua hubungan antar variabel memiliki nilai yang positif. Hal tersebut menandakan bahwa variabel *organizational fit* berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Kemudian untuk hasil *t-statistics* dan *p-value* menunjukkan terdapat beberapa variabel yang tidak memiliki pengaruh signifikan, seperti hubungan antara *individual fit* terhadap komitmen organisasional (H2a), hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (H5a), dan hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan (H6a). Ketiga hipotesis tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan karena nilai *t-statistics* di bawah 1,67022 dan nilai *p-value* lebih besar dari 0,1.



Gambar 4. 7 Path Coefficient Model Karyawan UKM

Sehingga dari hasil yang telah diuraikan di atas akan dibahas lebih lanjut pada subbab 4.5 dan dapat disimpulkan bahwa :

H1a = *Individual Fit* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H2a = *Individual Fit* berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasional

H3a = *Individual Fit* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

H4a = Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional

H5a = Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan

H6a = Komitmen Organisasional berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan

4.4.3 Outer Model Pemilik Usaha

Evaluasi tahap pertama dilakukan dengan 3 cara, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Hasil model struktural untuk *outer model* pemilik usaha pada Lampiran 17.

4.4.3.1 Convergent Validity Pemilik Usaha

Untuk menguji validitas pada pemilik usaha, dapat dilakukan dengan *convergent validity* yang melihat nilai *outer loading* pada setiap indikator dalam variabel. Nilai *outer loading* dikatakan valid apabila memiliki nilai $\geq 0,5$.

Pada variabel *organizational fit*, dimensi VO tidak memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,5. Untuk dimensi GO, memiliki 3 indikator dengan nilai *outer loading* baik indikator dan variabel kurang dari 0,5 yaitu GO2, GO3, dan GO4. Sedangkan pada dimensi EO hanya terdapat 1 indikator dengan nilai *outer loading* di bawah 0,5, yaitu EO1. Dimensi CO yang memiliki 2 indikator dengan nilai *outer loading* di bawah kriteria, yaitu CO12 dan CO13. Sehingga, untuk indikator GO2, GO3, GO4, EO1, CO12, dan CO13 harus dihapuskan dari model penelitian.

Kemudian untuk variabel kepuasan kerja, dari 20 indikator yang dimiliki terdapat 6 indikator dengan nilai *outer loading* kurang dari 0,5. Karena kepuasan kerja tidak memiliki dimensi di dalamnya, maka penentuan nilai *outer loading* berdasarkan pada nilai *outer loading* variabel. Indikator yang memiliki nilai di bawah kriteria adalah KPO1, KPO2, KPO6, KPO8, KPO10, dan KPO14. Sehingga indikator-indikator tersebut harus dihapuskan dari model penelitian.

Variabel Komitmen Organisasional tidak memiliki nilai *outer loading* di bawah kriteria, sehingga untuk indikator dalam variabel ini dapat diterima seluruhnya. Kemudian variabel terakhir, yaitu kinerja karyawan memiliki masing-

masing satu indikator untuk tiap dimensi dengan nilai *outer loading* kurang dari 0,5. Indikator tersebut adalah TO5 dan CNO4. Berdasarkan keempat variabel dalam penelitian ini, setelah dilakukan uji validitas menggunakan *convergent validity* memberikan hasil bahwa terdapat total 14 indikator yang harus dihapuskan dalam model penelitian karena memiliki nilai *outer loading* kurang dari 0,5. Nilai *outer loading* yang tidak sesuai dengan kriteria statistik menunjukkan bahwa pada indikator yang ada tidak memiliki korelasi dengan konstruksinya, selain itu indikator juga tidak bekerja dengan baik pada model pengukuran. Maka dari itu, perlu dilakukan penghapusan agar tidak mempengaruhi hasil pada penelitian.

Untuk dapat melanjutkan ke tahap *outer model* selanjutnya, perlu dilakukan pengolahan kembali terhadap data yang ada dengan ketentuan indikator yang tidak sesuai dengan kriteria dihapuskan dari model. Hasil nilai *outer loading* yang telah direduksi ditampilkan pada Tabel 4.43. Setelah 14 indikator dengan nilai *outer loading* di bawah kriteria dihapuskan, didapatkan hasil bahwa indikator lainnya memiliki nilai sesuai kriteria yaitu $\geq 0,5$ (Tabel 4.45). Apabila nilai *outer loading* sudah sesuai dengan ketentuan, maka dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu *discriminant validity*.

Tabel 4. 44 Hasil Uji *Convergent Validity* Pemilik Usaha

Variabel	Dimensi	Outer Loading	Nilai Outer Loading												
			VO1	VO2	VO3	VO4	VO5	VO6	VO7	VO8	VO9	VO10	VO11	VO12	VO13
Organizational Fit	VO	Indikator	0,525	0,540	0,726	0,868	0,811	0,537	0,818	0,805	0,782	0,513	0,610	0,804	0,528
		Variabel	0,522	0,544	0,691	0,817	0,772	0,590	0,754	0,742	0,776	0,516	0,540	0,757	0,536
		Indikator	0,613	0,840	0,862	0,809	0,856	0,631	0,584	0,869	0,507	0,759	0,525	0,610	0,881
		Variabel	0,615	0,810	0,782	0,766	0,804	0,578	0,513	0,789	0,553	0,710	0,597	0,606	0,843
		Indikator	0,613	0,840	0,862	0,809	0,856	0,631	0,584	0,869	0,507	0,759	0,525	0,610	0,881
		Variabel	0,615	0,810	0,782	0,766	0,804	0,578	0,513	0,789	0,553	0,710	0,597	0,606	0,843
	GO EO	Indikator	0,850	0,454	0,508	0,777	0,640	0,875	0,747						
		Variabel	0,575	0,190	0,170	0,490	0,485	0,641	0,533						
		Indikator	0,580	0,653	0,796	0,719	0,742	0,655	0,708	0,672	0,706	0,609	0,741	0,625	0,534
	CO	Variabel	0,579	0,703	0,691	0,592	0,672	0,630	0,658	0,588	0,627	0,508	0,575	0,461	0,477
		Indikator	0,580	0,653	0,796	0,719	0,742	0,655	0,708	0,672	0,706	0,609	0,741	0,625	0,534
		Variabel	0,579	0,703	0,691	0,592	0,672	0,630	0,658	0,588	0,627	0,508	0,575	0,461	0,477
Kepuasan Kerja	KPO	Indikator	0,396	0,403	0,662	0,518	0,528	0,489	0,502	0,415	0,646	0,495			
		Variabel	0,396	0,403	0,662	0,518	0,528	0,489	0,502	0,415	0,646	0,495			
		Indikator	0,511	0,527	0,521	0,376	0,508	0,642	0,561	0,579	0,714	0,562			
		Variabel	0,511	0,527	0,521	0,376	0,508	0,642	0,561	0,579	0,714	0,562			
Komitmen Organisasional	AO KO NO	Indikator	0,841	0,852	0,706	0,660	0,896	0,786	0,786	0,796	0,841				
		Variabel	0,682	0,741	0,651	0,512	0,729	0,657	0,654	0,754	0,685				
		Indikator	0,793	0,824	0,783	0,750	0,464	0,686							
Kinerja Karyawan	TO	Variabel	0,713	0,674	0,635	0,523	0,463	0,601							
		Indikator	0,793	0,824	0,783	0,750	0,464	0,686							
		Variabel	0,713	0,674	0,635	0,523	0,463	0,601							
	CNO	Indikator	0,584	0,664	0,620	0,214	0,565	0,706	0,595	0,714	0,799	0,740			
		Variabel	0,522	0,648	0,674	0,202	0,529	0,687	0,526	0,574	0,673	0,619			
		Indikator	0,584	0,664	0,620	0,214	0,565	0,706	0,595	0,714	0,799	0,740			
Variabel	0,522	0,648	0,674	0,202	0,529	0,687	0,526	0,574	0,673	0,619					

***) Nilai *outer loading* yang dihapuskan karena < 0,5 = GO2, GO3, GO4, EO1, CO12, O13, KPO1, KPO2, KPO6, KPO8, KPO10, KPO14, TO5, CNO4
 Variabel = Sesuai dengan keterangan pada masing-masing variabel penelitian (*organizational fit*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan)
 Dimensi = Pembagian jenis untuk masing-masing variabel
 Indikator = Item pertanyaan untuk masing-masing dimensi.

Tabel 4. 45 Hasil Uji *Convergent Validity* Pemilik Usaha Setelah Reduksi

Variabel	Dimensi	Outer Loading	Nilai Outer Loading													
			VO1	VO2	VO3	VO4	VO5	VO6	VO7	VO8	VO9	VO10	VO11	VO12	VO13	
Organizational Fit	VO		VO14	VO15	VO16	VO17	VO18	VO19	VO20	VO21	VO22**	VO23	VO24	VO25	VO26	
		Indikator	0,613	0,839	0,863	0,809	0,855	0,631	0,585	0,870	0,505	0,759	0,524	0,609	0,881	
		Variabel	0,623	0,807	0,812	0,781	0,807	0,585	0,538	0,816	0,543	0,713	0,588	0,611	0,851	
			GO1	EO2	EO3	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10	CO11
	GO	Indikator	1,000	0,896	0,853	0,586	0,660	0,792	0,709	0,738	0,669	0,726	0,696	0,705	0,608	0,741
	EO	Variabel	0,553	0,629	0,535	0,579	0,709	0,686	0,570	0,652	0,620	0,654	0,588	0,615	0,500	0,566
	CO															
Kepuasan Kerja	KPO		KPO3	KPO4	KPO5	KPO7	KPO9	KPO11	KPO12							
		Variabel	0,648	0,502	0,536	0,525	0,670	0,518	0,552							
			KPO13	KPO15**	KPO16	KPO17	KPO18	KPO19	KPO20							
		Indikator	0,518	0,500	0,678	0,619	0,610	0,755	0,625							
Komitmen Organisasional	AO KO NO		AO1	AO2	AO3	KO1**	KO2	KO3	NO1	NO2	NO3					
		Indikator	0,842	0,852	0,705	0,658	0,896	0,787	0,786	0,796	0,841					
		Variabel	0,684	0,742	0,651	0,510	0,728	0,657	0,655	0,755	0,685					
Kinerja Karyawan	TO		TO1	TO2	TO3	TO4	TO6									
		Indikator	0,821	0,829	0,802	0,777	0,661									
		Variabel	0,732	0,684	0,646	0,537	0,586									
	CNO		CNO1	CNO2	CNO3	CNO5**	CNO6	CNO7	CNO8	CNO9	CNO10					
		Indikator	0,595	0,671	0,618	0,580	0,703	0,597	0,707	0,797	0,730					
		Variabel	0,535	0,654	0,675	0,547	0,672	0,529	0,553	0,657	0,607					

**.) Nilai *outer loading* yang direduksi pada *discriminant validity* 1 = VO22, KPO15, KO1, CNO5

4.4.3.2 Discriminant Validity Pemilik Usaha

Uji *outer model* kedua, melihat berdasarkan nilai *Square Root of Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai $\geq 0,5$ dan *cross loading* dengan nilai *outer loading* indikator dengan dimensinya harus lebih besar jika dibandingkan dengan hubungannya terhadap dimensi lain. Apabila nilai tersebut telah memenuhi, maka *discriminant validity* untuk variabel tersebut tercapai. Tabel 4.46 merupakan nilai AVE dari indikator dan variabel penelitian untuk uji *discriminant validity* pada pemilik usaha.

Tabel 4. 46 Nilai AVE Variabel Pada Pemilik Usaha

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
Organizational Fit	VO	0,441	Tidak Valid
	GO		
	EO		
	CO		
Kepuasan Kerja	KPO	0,351	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AO	0,459	Tidak Valid
	KO		
	NO		
Kinerja Karyawan	TO	0,383	Tidak Valid
	CNO		

Berdasarkan di atas, seluruh nilai AVE variabel pada pemilik usaha memiliki nilai di bawah 0,5. Sehingga, untuk seluruh variabel perlu dilakukan reduksi atau penghapusan indikator yang memiliki nilai *outer loading* terendah. Nilai AVE variabel yang kurang dari 0,5 menunjukkan bahwa adanya kesalahan dalam pengukuran. Untuk mencapai agar nilai AVE valid, perlu dilakukan penghapusan pada indikator dengan nilai *outer loading* terkecil (Wiyono, 2011).

Apabila melihat dari Tabel 4.46, variabel *organizational fit* yang memiliki nilai *outer loading* indikator terendah adalah VO22 dengan nilai *outer loading* sebesar 0,505. Untuk variabel kepuasan kerja, indikator yang harus dihapuskan adalah KPO15 dengan nilai 0,500. Sedangkan pada variabel komitmen organisasional, indikator KO1 memiliki nilai terendah dalam variabel yaitu 0,658. Dan untuk variabel terakhir yaitu kinerja, indikator yang harus dihapuskan adalah CNO5 dengan nilai 0,580. Di bawah ini adalah tabel yang menunjukkan nilai AVE setelah dilakukan reduksi *outer loading* pada indikator dengan nilai terkecil. Tabel 4.55 berisikan mengenai hasil nilai *outer loading* setelah dilakukan reduksi pertama

untuk menghasilkan nilai AVE yang optimal. Di bawah ini merupakan hasil nilai AVE setelah dilakukan reduksi pertama terhadap nilai *outer loading*.

Tabel 4. 47 Nilai AVE Variabel Pemilik Usaha Setelah Reduksi 1

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Organizational Fit</i>	VO	0,445	Tidak Valid
	GO		
	EO		
	CO		
Kepuasan Kerja	KPO	0,367	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AO	0,488	Tidak Valid
	KO		
	NO		
Kinerja Karyawan	TO	0,393	Tidak Valid
	CNO		

Nilai pada Tabel 4.47 menunjukkan seluruh variabel masih memiliki nilai AVE di bawah 0,5. Sehingga perlu dilakukan reduksi kembali hingga nilai AVE sesuai dengan ketentuan menurut Henseler et al. (2009). Nilai *outer loading* yang harus dihapuskan adalah VO10 untuk variabel *organizational fit* dengan nilai 0,512, KPO4 untuk variabel kepuasan kerja dengan nilai 0,504, indikator AO3 untuk variabel komitmen organisasional dengan nilai 0,700, dan indikator CNO1 untuk variabel kinerja karyawan dengan nilai 0,580. 4 indikator tersebut harus direduksi untuk mendapatkan nilai AVE yang baik. Tabel 4.48 merupakan hasil nilai AVE setelah dilakukan reduksi kedua.

Tabel 4. 48 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 2

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Organizational Fit</i>	VO	0,451	Tidak Valid
	GO		
	EO		
	CO		
Kepuasan Kerja	KPO	0,380	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AO	0,507	Valid
	KO		
	NO		
Kinerja Karyawan	TO	0,407	Tidak Valid
	CNO		

Tabel 4.48 memaparkan bahwa hanya variabel komitmen organisasional yang memiliki nilai AVE yang sesuai. Sehingga untuk variabel *organizational fit*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan perlu dilakukan reduksi nilai *outer loading* kembali hingga mendapatkan nilai AVE yang optimal. Berdasarkan Tabel 4.55 mengenai nilai *outer loading* setelah reduksi kedua, indikator yang harus dihapuskan adalah VO6 untuk variabel *organizational fit* dengan nilai sebesar

0,527, indikator KPO11 untuk variabel kepuasan kerja dengan nilai sebesar 0,503, dan indikator CNO2 untuk variabel kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,605. Tabel 4.49 di bawah ini merupakan hasil nilai AVE variabel setelah dilakukan reduksi ketiga.

Tabel 4. 49 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 3

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Organizational Fit</i>	VO	0,454	Tidak Valid
	GO		
	EO		
	CO		
Kepuasan Kerja	KPO	0,395	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AO	0,507	Valid
	KO		
	NO		
Kinerja Karyawan	TO	0,415	Tidak Valid
	CNO		

Nilai AVE di atas memberikan hasil bahwa variabel *organizational fit*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan masih belum memiliki nilai AVE yang sesuai. Sehingga perlu dilakukan reduksi kembali terhadap nilai *outer loading* yang terkecil. Berdasarkan Tabel 4.56, nilai *outer loading* yang direduksi adalah VO24 untuk variabel *organizational fit* dengan nilai 0,512, KPO13 untuk variabel kepuasan kerja dengan nilai 0,516, dan CNO3 untuk variabel kinerja karyawan dengan nilai 0,605. Sehingga pada tabel di bawah ini merupakan hasil nilai AVE setelah dilakukan reduksi keempat.

Tabel 4. 50 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 4

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Organizational Fit</i>	VO	0,458	Tidak Valid
	GO		
	EO		
	CO		
Kepuasan Kerja	KPO	0,413	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AO	0,507	Valid
	KO		
	NO		
Kinerja Karyawan	TO	0,417	Tidak Valid
	CNO		

Berdasarkan Tabel 4.50, perlu dilakukan reduksi kembali hingga nilai AVE lebih dari 0,5. Indikator yang perlu dilakukan penghapusan adalah VO1 untuk *organizational fit* dengan nilai sebesar 0,515, KPO5 untuk kepuasan kerja dengan

nilai sebesar 0,509, dan TO6 untuk kinerja karyawan dengan nilai sebesar 0,653. Tabel di bawah ini merupakan hasil nilai AVE setelah dilakukan reduksi kelima.

Tabel 4. 51 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 5

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Organizational Fit</i>	VO	0,464	Tidak Valid
	GO		
	EO		
	CO		
Kepuasan Kerja	KPO	0,434	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AO	0,507	Valid
	KO		
	NO		
Kinerja Karyawan	TO	0,435	Tidak Valid
	CNO		

Karena nilai AVE masih belum sesuai, maka indikator yang harus dihapuskan (Tabel 4.59) adalah VO2 dengan nilai 0,515, KPO7 dengan nilai 0,530, dan CNO6 dengan nilai 0,678. Namun, setelah dilakukan penghapusan indikator pada reduksi kelima, *outer loading* untuk indikator CO10 dan TO4 memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,5. Hal tersebut menandakan indikator tidak memiliki korelasi dengan konstruksinya, sehingga perlu dilakukan penghapusan pula pada indikator tersebut. Tabel 4.52 merupakan hasil nilai AVE setelah dilakukan reduksi keenam.

Tabel 4. 52 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 6

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Organizational Fit</i>	VO	0,477	Tidak Valid
	GO		
	EO		
	CO		
Kepuasan Kerja	KPO	0,464	Tidak Valid
Komitmen Organisasional	AO	0,507	Valid
	KO		
	NO		
Kinerja Karyawan	TO	0,478	Tidak Valid
	CNO		

Tabel 4.51 di atas, perlu dilakukan reduksi terhadap indikator dengan nilai *outer loading* kurang dari 0,5. Indikator yang direduksi adalah VO13 dengan nilai *outer loading* di bawah 0,5 dan VO14 dengan nilai 0,592 untuk *organizational fit*, KPO12 dengan nilai 0,514 untuk kepuasan kerja, dan CNO7 dengan nilai 0,711 untuk kinerja karyawan (Tabel 4.60).

Tabel 4. 53 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 7

Variabel	Dimensi	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Organizational Fit</i>	VO	0,488	Tidak Valid
	GO		
	EO		
	CO		
Kepuasan Kerja	KPO	0,505	Valid
Komitmen Organisasional	AO	0,507	Valid
	KO		
	NO		
Kinerja Karyawan	TO	0,496	Tidak Valid
	CNO		

Berdasarkan Tabel 4.53, variabel yang masih memiliki nilai AVE di bawah ketentuan adalah *organizational fit* dan kinerja karyawan. Sehingga indikator yang direduksi adalah VO20, CO1, dan TO3 (Tabel 4.61). Setelah direduksi, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5.

Tabel 4. 54 Nilai AVE Variabel Setelah Reduksi 8

Variabel	Indikator	Nilai AVE Indikator	Nilai AVE Variabel	Evaluasi
<i>Organizational Fit</i>	17 VO	0,643	0,502	Valid
	1 GO	1,000		
	2 EO	0,765		
	9 CO	0,523		
Kepuasan Kerja	7 KPO	-	0,505	Valid
Komitmen Organisasional	2 AO	0,821	0,507	Valid
	2 KO	0,789		
	3 NO	0,654		
Kinerja Karyawan	2 TO	0,816	0,532	Valid
	3 CNO	0,806		

Setelah dilakukan delapan kali reduksi terhadap nilai *outer loading* pada indikator yang ada, seluruh nilai AVE pada variabel sudah sesuai dengan ketentuan menurut Henseler et al. (2009). Total indikator yang direduksi pada variabel adalah sebanyak 9 indikator pada VO, 3 indikator pada GO, 1 indikator pada EO, 4 indikator pada CO, 13 indikator pada KPO, 1 indikator pada AO, 1 indikator pada KO, 4 indikator pada TO, dan 7 indikator pada CNO. Banyaknya reduksi pada indikator disebabkan karena jawaban pemilik usaha pada indikator kurang mampu memberikan hubungan atau korelasi dengan variabel konstraknya. Sehingga perlu dilakukan penghapusan indikator agar dapat mendapatkan nilai korelasi indikator dengan konstruk yang optimal.

Tabl 4.62 merupakan hasil nilai AVE untuk masing-masing indikator dan variabel. Dari beberapa indikator yang direduksi, didapatkan kesimpulan bahwa

untuk variabel *organizational fit* indikator yang memiliki korelasi dengan konstruksinya adalah sebanyak 29 indikator. Indikator yang memiliki nilai AVE paling besar adalah *goal congruency*, dikarenakan hanya terdapat 1 indikator pada GO yang dapat berhubungan optimal dengan variabel.

Variabel kepuasan kerja tidak memiliki dimensi di dalamnya, sehingga hanya ada hubungan antara indikator dengan variabel saja, yaitu 0,505. Sedangkan pada variabel komitmen organisasional indikator yang memiliki korelasi dengan konstruksinya sebanyak 7 indikator, dan indikator yang paling berpengaruh adalah AO. Dan yang terakhir adalah variabel kinerja karyawan yang memiliki korelasi paling besar dengan konstruksinya adalah TO.

Berdasarkan seluruh hasil nilai AVE, sampel penelitian merepresentasikan pemilik usaha pada UKM industri pengolahan di Surabaya untuk dapat memfokuskan kesesuaian dan peningkatan *individual outcomes* seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan yang diinginkan berdasarkan indikator-indikator yang telah sesuai dengan kriteria pada Tabel 4.62 agar UKM yang dijalankan dapat memenuhi kebutuhan dan kesesuaian yang diinginkan beserta *output* bekerja dalam usaha..

Sedangkan pada kriteria kedua, yaitu pengukuran yang dilihat berdasarkan *cross loading*. Indikator dapat dikatakan valid ketika setiap indikator memiliki nilai *outer loading* yang lebih besar apabila dipasangkan dengan dimensi yang dimilikinya dan dibandingkan dengan nilai *outer loading* ketika dipasangkan dengan dimensi yang lain. Pengukuran kedua memberikan hasil setiap indikator memiliki nilai *loading* yang lebih besar pada dimensinya jika dibandingkan dengan nilai *loading* pada dimensi lain (Tabel 4.63 dan Tabel 4.64). Hal itu menunjukkan kemampuan indikator pertanyaan dapat mencerminkan dimensi dan variabelnya masing-masing serta tidak adanya hubungan yang lebih besar pada dimensi dan variabel laten lain.

Tabel 4. 55 Hasil *Discriminant Validity* Pemilik Usaha dengan Nilai *Outer Loading* Setelah Reduksi 1

Variabel	Dimensi	Outer Loading	Nilai Outer Loading													
			VO1	VO2	VO3	VO4	VO5	VO6	VO7	VO8	VO9	VO10**	VO11	VO12	VO13	
Organizational Fit	VO		VO14	VO15	VO16	VO17	VO18	VO19	VO20	VO21	VO23	VO24	VO25	VO26		
		Indikator	0,520	0,542	0,730	0,872	0,813	0,526	0,821	0,808	0,781	0,512	0,614	0,808	0,525	
		Variabel*	0,534	0,548	0,707	0,838	0,783	0,584	0,770	0,759	0,784	0,512	0,563	0,782	0,542	
			GO1	EO2	EO3	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10	CO11
		Indikator	1,000	0,897	0,852	0,586	0,659	0,792	0,709	0,739	0,669	0,726	0,696	0,705	0,609	0,740
		Variabel	0,555	0,628	0,530	0,576	0,702	0,681	0,569	0,652	0,619	0,655	0,591	0,616	0,500	0,563
	GO															
	EO															
	CO															
Kepuasan Kerja	KPO		KPO3	KPO4**	KPO5	KPO7	KPO9	KPO11	KPO12							
		Variabel	0,632	0,502	0,572	0,523	0,669	0,521	0,541							
			KPO13	KPO16	KPO17	KPO18	KPO19	KPO20								
		Indikator	0,529	0,680	0,645	0,634	0,747	0,630								
Komitmen Organisasional	AO KO NO		AO1	AO2	AO3**	KO2	KO3	NO1	NO2	NO3						
		Indikator	0,843	0,855	0,700	0,895	0,881	0,788	0,794	0,841						
		Variabel	0,699	0,764	0,650	0,713	0,672	0,657	0,746	0,681						
Kinerja Karyawan	TO		TO1	TO2	TO3	TO4	TO6									
		Indikator	0,818	0,825	0,802	0,779	0,667									
		Variabel	0,728	0,678	0,660	0,558	0,616									
	CNO		CNO1**	CNO2	CNO3	CNO6	CNO7	CNO8	CNO9	CNO10						
		Indikator	0,580	0,687	0,627	0,699	0,591	9,743	0,807	0,730						
		Variabel	0,520	0,662	0,682	0,666	0,520	0,566	0,653	0,597						

***) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 1 = VO10, KPO4, AO3, CNO1
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 56 Hasil *Discriminant Validity* dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 2

Variabel	Dimensi	Outer Loading	Nilai Outer Loading													
			VO1	VO2	VO3	VO4	VO5	VO6**	VO7	VO8	VO9	VO11	VO12	VO13		
Organizational Fit	VO		VO14	VO15	VO16	VO17	VO18	VO19	VO20	VO21	VO23	VO24	VO25	VO26		
		Indikator	0,613	0,844	0,863	0,815	0,853	0,634	0,579	0,871	0,754	0,518	0,598	0,886		
		Variabel	0,624	0,811	0,813	0,786	0,806	0,587	0,533	0,816	0,710	0,587	0,604	0,856		
			GO1	EO2	EO3	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10	CO11
	GO EO CO	Indikator	1,000	0,897	0,852	0,585	0,659	0,791	0,709	0,739	0,669	0,727	0,696	0,609	0,741	
		Variabel	0,550	0,633	0,533	0,569	0,704	0,680	0,569	0,652	0,621	0,658	0,591	0,617	0,500	0,565
			KPO3	KPO5	KPO7	KPO9	KPO11**	KPO12	KPO13	KPO16	KPO17	KPO18	KPO19	KPO20		
	Kepuasan Kerja	KPO	Variabel	0,622	0,557	0,522	0,670	0,503	0,544	0,525	0,677	0,667	0,646	0,752	0,659	
			AO1	AO2	KO2	KO3	NO1	NO2	NO3							
Komitmen Organisasional	AO KO NO	Indikator	0,897	0,916	0,889	0,887	0,792	0,788	0,844							
		Variabel	0,713	0,787	0,668	0,662	0,685	0,749	0,711							
			TO1	TO2	TO3	TO4	TO6									
Kinerja Karyawan	TO	Indikator	0,815	0,826	0,807	0,778	0,663									
		Variabel	0,724	0,688	0,692	0,564	0,608									
			CNO2**	CNO3	CNO6	CNO7	CNO8	CNO9	CNO10							
	CNO	Indikator	0,605	0,631	0,716	0,616	0,788	0,810	0,780							
		Variabel	0,609	0,684	0,672	0,530	0,583	0,646	0,620							

***) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 2 = VO6, KPO11, CNO2
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 57 Hasil *Discriminant Validity* dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 3

Variabel	Dimensi	Outer Loading	Nilai Outer Loading												
			VO1	VO2	VO3	VO4	VO5	VO7	VO8	VO9	VO11	VO12	VO13		
<i>Organizational Fit</i>	VO		VO14	VO15	VO16	VO17	VO18	VO19	VO20	VO21	VO23	VO24**	VO25	VO26	
		Indikator	0,520	0,535	0,734	0,869	0,815	0,829	0,811	0,781	0,621	0,812	0,520		
		Variabel	0,535	0,545	0,711	0,838	0,786	0,777	0,764	0,787	0,568	0,787	0,540		
			GO1	EO2	EO3	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10
	Indikator	1,000	0,897	0,852	0,584	0,660	0,791	0,709	0,738	0,669	0,728	0,697	0,705	0,609	0,741
	Variabel	0,618	0,814	0,818	0,791	0,807	0,594	0,536	0,817	0,712	0,584	0,610	0,610	0,500	0,563
	GO		KPO3	KPO5	KPO7	KPO9	KPO12	KPO13**	KPO16	KPO17	KPO18	KPO19	KPO20		
	EO	Indikator	0,611	0,530	0,521	0,669	0,546	0,516	0,685	0,672	0,662	0,767	0,681		
CO	Variabel	0,611	0,530	0,521	0,669	0,546	0,516	0,685	0,672	0,662	0,767	0,681			
Kepuasan Kerja	KPO		AO1	AO2	KO2	KO3	NO1	NO2	NO3						
		Indikator	0,897	0,916	0,889	0,887	0,792	0,788	0,844						
		Variabel	0,713	0,788	0,668	0,661	0,685	0,748	0,711						
Komitmen Organisasional	AO		TO1	TO2	TO3	TO4	TO6								
		Indikator	0,817	0,829	0,809	0,776	0,658								
		Variabel	0,730	0,697	0,706	0,554	0,591								
	KO		CNO3**	CNO6	CNO7	CNO8	CNO9	CNO10							
		Indikator	0,605	0,724	0,644	0,815	0,801	0,828							
		Variabel	0,676	0,679	0,547	0,592	0,636	0,645							
NO															
	Indikator														
	Variabel														
Kinerja Karyawan	TO														
		Indikator													
		Variabel													
	CNO														
		Indikator													
		Variabel													

**.) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 3 = VO24, KPO13, CNO3
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 58 Hasil *Discriminant Validity* dengan Nilai Outer Loading Setelah Reduksi 4

Variabel	Dimensi	Outer Loading	Nilai Outer Loading													
			VO1**	VO2	VO3	VO4	VO5	VO7	VO8	VO9	VO11	VO12	VO13			
Organizational Fit	VO		VO14	VO15	VO16	VO17	VO18	VO19	VO20	VO21	VO23	VO25	VO26			
		Indikator	0,601	0,850	0,873	0,822	0,851	0,640	0,587	0,874	0,755	0,601	0,892			
		Variabel	0,618	0,819	0,824	0,795	0,807	0,594	0,541	0,822	0,714	0,611	0,865			
			GO1	EO2	EO3	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7	CO8	CO9	CO10	CO11
		Indikator	1,000	0,896	0,853	0,584	0,660	0,791	0,709	0,738	0,669	0,728	0,698	0,704	0,609	0,741
		Variabel	0,550	0,622	0,528	0,560	0,707	0,666	0,563	0,640	0,617	0,657	0,599	0,604	0,500	0,563
	GO															
	EO															
CO																
Kepuasan Kerja	KPO		KPO3	KPO5**	KPO7	KPO9	KPO12	KPO16	KPO17	KPO18	KPO19	KPO20				
		Variabel	0,617	0,509	0,531	0,674	0,548	0,685	0,664	0,672	0,785	0,690				
Komitmen Organisasional	AO		AO1	AO2	KO2	KO3	NO1	NO2	NO3							
	KO	Indikator	0,896	0,916	0,889	0,887	0,792	0,788	0,844							
	NO	Variabel	0,712	0,787	0,669	0,662	0,686	0,748	0,712							
Kinerja Karyawan	TO		TO1	TO2	TO3	TO4	TO6**									
		Indikator	0,819	0,831	0,812	0,772	0,653									
		Variabel	0,730	0,689	0,709	0,521	0,563									
	CNO		CNO6	CNO7	CNO8	CNO9	CNO10									
		Indikator	0,679	0,694	0,851	0,818	0,877									
		Variabel	0,669	0,588	0,620	0,655	0,685									

***) Nilai *outer loading* yang direduksi Tahap 4 = VO1, KPO5, TO6
Mereduksi nilai *outer loading* terkecil pada masing-masing variabel

Tabel 4. 63 Hasil Uji *Discriminant Validity* Pemilik Usaha

	VO	GO	EO	CO	KPO	AO	KO	NO	TO	CNO
VO3	0,735	0,464	0,471	0,526	0,066	-0,020	0,169	0,090	0,045	0,100
VO4	0,886	0,504	0,456	0,622	0,198	0,216	0,266	0,246	0,192	0,245
VO5	0,835	0,471	0,391	0,601	0,318	0,346	0,280	0,384	0,262	0,344
VO7	0,837	0,338	0,401	0,566	0,220	0,249	0,301	0,264	0,133	0,196
VO8	0,824	0,373	0,393	0,577	0,088	0,074	0,083	0,236	0,086	0,148
VO9	0,767	0,427	0,521	0,644	0,133	0,121	0,265	0,225	0,064	0,320
VO11	0,610	0,256	0,177	0,417	0,139	0,111	0,177	0,246	0,114	0,097
VO12	0,814	0,406	0,391	0,622	0,142	0,093	0,293	0,239	0,110	0,188
VO15	0,852	0,487	0,456	0,604	0,244	0,183	0,194	0,229	0,178	0,287
VO16	0,888	0,409	0,420	0,570	0,162	0,162	0,180	0,268	0,107	0,194
VO17	0,839	0,358	0,348	0,624	0,334	0,298	0,302	0,355	0,141	0,316
VO18	0,858	0,375	0,376	0,597	0,268	0,316	0,248	0,279	0,193	0,338
VO19	0,647	0,140	0,293	0,452	0,114	0,160	0,199	0,163	0,079	0,212
VO21	0,886	0,441	0,497	0,555	0,088	0,063	0,257	0,220	0,050	0,235
VO23	0,780	0,372	0,261	0,531	0,286	0,270	0,215	0,289	0,252	0,400
VO25	0,579	0,317	0,389	0,525	0,122	0,109	0,115	-0,004	0,183	0,006
VO26	0,893	0,460	0,434	0,265	0,185	0,172	0,193	0,223	0,122	0,265
GO1	0,491	1,000	0,451	0,405	0,198	0,133	0,188	0,222	0,166	0,338
EO2	0,469	0,437	0,900	0,656	0,152	-0,024	0,296	0,357	0,064	0,278
EO3	0,391	0,346	0,848	0,488	0,259	0,058	0,220	0,177	0,006	0,273
CO2	0,618	0,402	0,612	0,671	0,252	0,104	0,330	0,192	0,157	0,445
CO3	0,509	0,307	0,698	0,792	0,178	0,152	0,342	0,301	0,211	0,445
CO4	0,451	0,097	0,445	0,716	0,170	0,165	0,178	0,259	0,065	0,198
CO5	0,514	0,310	0,420	0,746	0,107	0,056	0,105	0,150	-0,007	0,360

Tabel 4. 64 Hasil Uji *Discriminant Validity* Pemilik Usaha (Lanjutan)

	VO	GO	EO	CO	KPO	AO	KO	NO	TO	CNO
CO6	0,550	0,402	0,340	0,672	0,337	0,320	0,069	0,279	0,078	0,304
CO7	0,573	0,257	0,466	0,755	0,140	0,069	0,020	0,171	-0,012	0,290
CO8	0,510	0,191	0,346	0,699	0,338	0,331	0,327	0,210	0,278	0,296
CO9	0,472	0,407	0,421	0,704	0,240	0,276	0,387	0,240	0,128	0,433
CO11	0,418	0,221	0,518	0,742	0,028	0,000	0,277	0,166	-0,008	0,233
KPO3	0,210	0,180	0,250	0,284	0,656	0,458	0,288	0,515	0,477	0,284
KPO9	0,208	0,178	0,389	0,296	0,703	0,292	0,320	0,310	0,377	0,144
KPO16	0,047	0,089	0,051	0,078	0,682	0,544	0,216	0,359	0,477	0,166
KPO17	-0,009	-0,048	0,077	-0,038	0,682	0,488	0,276	0,386	0,620	0,247
KPO18	0,348	0,229	0,245	0,284	0,690	0,555	0,322	0,516	0,447	0,344
KPO19	0,096	0,106	0,165	0,192	0,831	0,566	0,359	0,373	0,556	0,167
KPO20	0,187	0,236	-0,093	0,103	0,717	0,565	0,061	0,294	0,514	0,125
AO1	0,057	0,036	-0,054	0,114	0,670	0,896	0,372	0,468	0,601	0,334
AO2	0,323	0,196	0,074	0,285	0,614	0,917	0,409	0,591	0,599	0,456
KO2	0,261	0,250	0,166	0,236	0,329	0,363	0,889	0,499	0,359	0,310
KO3	0,229	0,083	0,365	0,292	0,350	0,403	0,887	0,451	0,311	0,381
NO1	0,345	0,263	0,210	0,330	0,445	0,566	0,241	0,793	0,393	0,455
NO2	0,162	0,128	0,211	0,099	0,566	0,499	0,522	0,786	0,479	0,168
NO3	0,214	0,153	0,342	0,315	0,373	0,363	0,523	0,846	0,205	0,500
TO1	0,219	0,164	0,109	0,191	0,661	0,613	0,335	0,384	0,921	0,305
TO2	0,075	0,135	-0,044	0,047	0,602	0,581	0,347	0,426	0,885	0,177
CNO8	0,234	0,333	0,243	0,378	0,147	0,327	0,235	0,361	0,136	0,863
CNO9	0,266	0,302	0,271	0,372	0,304	0,412	0,308	0,366	0,302	0,904
CNO10	0,283	0,281	0,329	0,476	0,374	0,436	0,488	0,501	0,281	0,925

4.4.3.3. Composite Reliability Pemilik Usaha

Setelah uji validitas, tahap selanjutnya adalah uji reliabilitas pada pemilik usaha yang bertujuan untuk mengetahui konsistensi dari masing-masing indikator dalam mengukur konstruksinya. Untuk melakukan uji reliabilitas, dapat melihat berdasarkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada *software* SmartPLS. Indikator dikatakan reliabel ketika nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,6$ dan nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ (Jaya & Sumertajaya, 2008). Tabel 4.65 merupakan hasil pengolahan data untuk uji reliabilitas pemilik usaha.

Tabel 4. 65 Uji *Composite Reliability* Pemilik Usaha

Variabel atau Dimensi	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Organizational Fit</i>	0,963	0,966
<i>Value Congruency</i>	0,964	0,968
<i>Goal Congruency</i>	1,000	1,000
<i>Employee Congruency</i>	0,695	0,867
<i>Culture Congruency</i>	0,885	0,908
Kepuasan Kerja	0,836	0,876
Komitmen Organisasional	0,837	0,878
Komitmen Afektif	0,783	0,902
Komitmen Kontinu	0,732	0,882
Komitmen Normatif	0,735	0,850
Kinerja Karyawan	0,771	0,848
<i>Task Performance</i>	0,776	0,898
<i>Contextual Performance</i>	0,880	0,926

Berdasarkan Tabel 4.65, semua indikator telah reliabel dalam mengukur variabel latennya karena nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* nya lebih dari 0,6 dan 0,7. Sehingga pada tahap *outer model* pada pemilik usaha sudah selesai dan dapat melanjutkan ke tahap *inner model*.

4.4.4 Inner Model Pemilik Usaha

Pengujian *inner model* merupakan evaluasi terakhir dalam PLS-SEM (Lampiran 18). Pengujian ini bertujuan untuk menilai sebuah variabel dalam model. Penilaian dilakukan melalui uji *Goodness of Fit* (GOF) dengan melihat nilai *R-square* dan *Q-square* serta uji hipotesis dengan melihat *T statistics* dan *P values*.

4.4.4.1 Uji *Goodness of Fit* (GOF) Pemilik Usaha

Uji *Goodness-of-Fit* (GOF) merupakan tahapan pengukuran terhadap *inner model*. Digunakan untuk mengukur kelayakan model penelitian berdasarkan

indikator yang digunakan dengan menilai variabel dalam model. Menurut Henseler et al. (2009), penilaian GOF dilihat dengan *R-square* (R^2), *Effect Size* (*F-Square*), dan *Q-square Predictive Relevance* (Q^2). Nilai R^2 disajikan pada Tabel 4.66.

Tabel 4. 66 Uji *R-Square* Pemilik Usaha

Variabel Endogen	<i>R-Square</i>	Pengaruh
Kepuasan Kerja	0,074	Lemah
Komitmen Organisasional	0,495	Moderat
Kinerja Karyawan	0,513	Moderat

Berdasarkan Tabel 4.66, nilai *R-Square* menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen. Pada model struktural, terdapat 3 variabel endogen yang terdiri atas kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Nilai *R-Square* untuk kepuasan kerja adalah 0,074 atau 7,4%, berdasarkan kriteria menurut Henseler et al. (2009) nilai tersebut tergolong lemah. Hal ini menunjukkan bahwa persentase besarnya keragaman data pada variabel kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel *organizational fit* adalah sebesar 7,4%, sedangkan sisanya yakni 92,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian.

Sedangkan untuk variabel komitmen organisasional, nilai *R-Square* yang dimiliki adalah 0,495 atau 49,5% dengan nilai yang tergolong memberikan pengaruh moderat. Hal ini menunjukkan bahwa persentase besarnya keragaman data pada variabel komitmen organisasional yang dapat dijelaskan oleh variabel *organizational fit* dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya yaitu 50,5% dijelaskan oleh faktor lainnya di luar penelitian. Dan yang terakhir yaitu variabel kinerja karyawan, nilai *R-Square* yang dimiliki adalah 0,513 atau 51,3% dimana nilai tersebut tergolong moderat. Hal ini menunjukkan bahwa persentase besarnya keragaman data pada variabel kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel *organizational fit*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional sedangkan sisanya yaitu 48,7% dijelaskan oleh faktor lainnya di luar penelitian ini.

Uji kelayakan kedua adalah dengan melihat nilai *F-Square* atau *effect size*, yang bertujuan untuk menguji kebaikan model. Berdasarkan nilai *F-Square* pada Tabel 4.67, dapat disimpulkan bahwa kebaikan model atau model yang memiliki pengaruh paling besar adalah variabel kepuasan kerja terhadap komitmen

organisasional. Kebaikan model selanjutnya ditunjukkan oleh variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Model tersebut memberikan arti bahwa adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dalam UKM. Sementara untuk model sisanya yaitu hubungan antara variabel *organizational fit* dengan kepuasan kerja, *organizational fit* terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, dan *organizational fit* terhadap komitmen organisasional memiliki pengaruh yang sangat kecil. Sehingga, dari nilai *F-Square* keempat model lainnya, menunjukkan tidak adanya pengaruh pada variabel tersebut karena skor yang sangat kecil.

Tabel 4. 67 Uji *F-Square* Pemilik Usaha

Model	<i>F-Square</i>
<i>Organizational Fit</i> → Kepuasan Kerja	0,080
<i>Organizational Fit</i> → Komitmen Organisasional	0,060
<i>Organizational Fit</i> → Kinerja Karyawan	0,035
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0,734
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,043
Komitmen Organisasional → Kinerja Karyawan	0,263

Uji kelayakan yang terakhir adalah dengan melihat nilai *Q-Square* yang digunakan untuk mengetahui kemampuan model dalam memprediksi hubungan antar variabel. Untuk menghitung nilai *Q-Square*, dapat menggunakan rumus di bawah ini.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) \times (1 - R_2^2) \times (1 - R_3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,074) \times (1 - 0,495) \times (1 - 0,513) = 0,772$$

Berdasarkan perhitungan *Q-Square* di atas, menunjukkan bahwa besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 77,2%. Hal ini membuktikan bahwa model struktural penelitian mampu memetakan 77,2% dari kondisi aktual dan terdapat sebesar 22,8% faktor lainnya berasal dari luar penelitian yang perlu dilakukan penelitian lebih dalam. Dari hasil tersebut, modal struktural dalam penelitian dapat dikatakan memiliki relevansi prediktif (*Q-Square*) yang baik, karena nilai yang didapatkan telah melebihi 0 (Jaya & Sumertajaya, 2008) serta apabila nilai mendekati angka 1 menandakan bahwa model memiliki prediksi yang relevan (Henseler et al., 2009).

Setelah ketiga uji kelayakan model telah dilakukan, tahap selanjutnya adalah melakukan perhitungan terhadap *Goodness-of-Fit* dengan cara menghitung berdasarkan nilai AVE dan nilai *R-Square* dengan perhitungan sebagai berikut.

$$\text{GOF} = \sqrt{\text{AVE} \times \text{R}^2}$$
$$\text{GOF} = \sqrt{0,5115 \times 0,3607} = 0,43$$

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa model penelitian ini dapat dikatakan *robust*, atau memiliki nilai model kelayakan yang sesuai karena menunjukkan skor lebih dari 0,38 (Tenenhaus et. al., 2004).

4.4.4.2 Uji Hipotesis

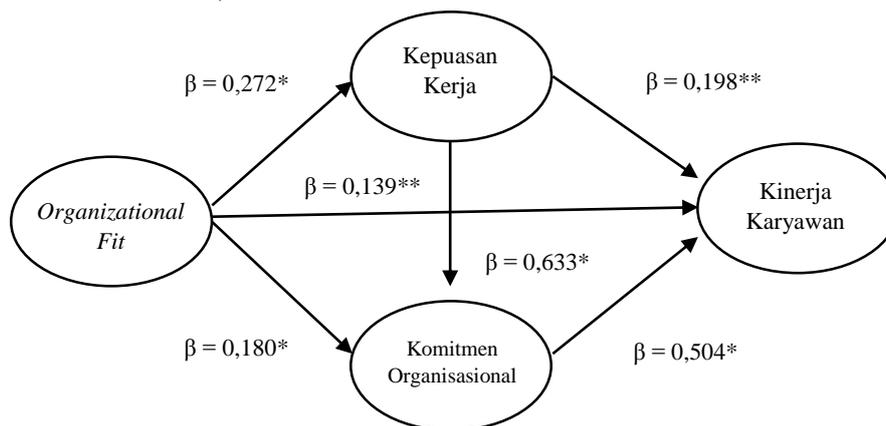
Tahap selanjutnya dalam evaluasi *inner model* adalah melakukan uji hipotesis penelitian. Pengujian ini menggunakan fitur *bootstrapping* PLS pada *software* SmarrtPLS 3.0. Tata cara yang digunakan adalah dengan *resampling bootstrap* yang memiliki jumlah replikasi B=1000. Dalam artian bahwa pada penelitian ini menggunakan jumlah replikasi 100 dikarenakan semakin tinggi nilai *bootstrap* maka akan semakin stabil hasil yang diperoleh. Untuk melihat hasil uji hipotesis pada penelitian, dilihat berdasarkan nilai *path coefficient*, *t-statistics*, dan *p-value* dari setiap variabel penelitian.

Path coefficient yang bernilai positif menandakan adanya pengaruh positif diantara variabel penelitian, serta negatif yang menandakan adanya pengaruh negatif diantara variabel (Henseler et al., 2009). Sedangkan untuk *t-statistics* dan *p-value* dapat digunakan untuk melihat nilai signifikansi pada variabel. Variabel dikatakan signifikan ketika nilai *t-statistics* lebih besar dari *t-statistics* tabel dan nilai *p-value* < 0,1 (Henseler et al., 2009). Penelitian menggunakan signifikansi sebesar 5%. Nilai signifikansi yang semakin kecil menandakan semakin kecilnya peluang kesalahan dalam hasil pengujian yang dilakukan atau semakin tinggi tingkat keyakinan terhadap hasil pengujian. Karena pada penelitian ini taraf signifikansi yang digunakan adalah 10% dengan jumlah sampel sebesar 65 dan jumlah variabel sebanyak 4, maka nilai t-tabel nya adalah 1,67022.

Tabel 4. 68 Hasil Uji Hipotesis Penelitian Pada Pemilik Usaha

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Value</i>	Hipotesis
H1b: <i>Organizational Fit</i> → Kepuasan Kerja	0,272	2,250	0,025	Diterima*
H2b: <i>Organizational Fit</i> → Komitmen Organisasional	0,180	2,028	0,043	Diterima
H3b: <i>Organizational Fit</i> → Kinerja Karyawan	0,139	1,226	0,206	Ditolak**
H4b: Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasional	0,633	7,583	0,000	Diterima
H5b: Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0,198	1,117	0,265	Ditolak
H6b: Komitmen Organisasional → Kinerja Karyawan	0,504	3,796	0,000	Diterima

Berdasarkan Tabel 4.68, nilai *original sample* menunjukkan semua hubungan antar variabel memiliki nilai yang positif. Hal tersebut menandakan bahwa variabel *organizational fit* berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Kemudian untuk hasil *t-statistics* dan *p-value* menunjukkan terdapat beberapa variabel yang tidak memiliki pengaruh signifikan, seperti hubungan antara *organizational fit* terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Karena antara variabel *organizational* terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *t-statistics* di bawah 1,67022 serta *p-value* kedua hubungan variabel tersebut memiliki nilai lebih dari 0,1.



Gambar 4. 8 Path Coefficient Model Pemilik Usaha

Sehingga dari hasil yang telah diuraikan di atas akan dibahas lebih lanjut pada subbab 4.5 dan dapat disimpulkan bahwa,

H1b = *Organizational Fit* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H2b = *Organizational Fit* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional

- H3b** = *Organizational Fit* berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan
H4b = Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional
H5b = Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan
H6b = Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

4.5 Diskusi

Pada subbab ini akan dijelaskan mengenai analisis terkait hipotesis dari 2 model penelitian yang terdiri atas karyawan UKM dan pemilik usaha.

4.5.1 Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini terdiri atas 2 bentuk yang terdiri atas karyawan UKM (H1a) dan pemilik usaha (H1b). Berikut adalah hasil hipotesis 1 dari dua sudut pandang.

Tabel 4. 69 Analisis Hipotesis 1

	HIPOTESIS 1	<i>Standardized Coefficient</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Value</i>	Hipotesis
H1a	<i>Individual Fit</i> berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	0,577	9,199	0,000	Diterima*
H1b	<i>Organizational Fit</i> berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	0,272	2,250	0,025	Diterima*

Berdasarkan dua hipotesis di atas, baik karyawan ataupun pemilik usaha merasa tingkat kecocokan antara karyawan dengan pemilik usaha dalam UKM dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dalam artian semakin sesuainya karakteristik dua belah pihak maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan di UKM. Kedua hipotesis memiliki pengaruh yang signifikan karena nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,67022 dan *p-value* kurang dari 0,1. Sedangkan untuk mengetahui tingkat ekspektasi mana yang paling terpenuhi dapat dilihat berdasarkan nilai *standardized coefficient*. Semakin besar nilai beta, maka semakin tinggi ekspektasi yang dimiliki. Dalam hal ini, pemenuhan kebutuhan terbesar adalah dari sisi karyawan. Sedangkan dari pemilik usaha, tingkat kesesuaian yang terjadi tidak lebih besar dari karyawan. Sehingga dalam sampel yang telah didapatkan, merepresentasikan bahwa karyawan memiliki tingkat kesesuaian dan kepuasan kerja lebih besar dibandingkan pemilik usaha.

Tabel 4. 70 Hubungan Dimensi *Individual-Fit* dan Variabel Kepuasan Kerja

Hubungan	VI → KPI	GI → KPI	EI → KPI	CI → KPI
Hasil	0,331	0,305	0,569	0,554

Tabel 4.70 merupakan nilai dari *Fornell & Larcker Cretion*, digunakan untuk mengukur hubungan antara dimensi variabel dalam penelitian (Hamid, 2017). Dari hasil penelitian yang telah didapatkan kedua belah pihak, tingkat kesesuaian yang dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan adalah dimensi *employee need fulfillment* dengan nilai 0,569. Hasil tersebut sepadan dengan penelitian yang dilakukan oleh Parsons (1999), yang menyatakan bahwa kepuasan seseorang dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya kebutuhan untuk bekerja. Pemenuhan seperti tingkat gaji yang sudah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan adanya pemberian pujian atau perhatian kepada karyawan.

Sedangkan dimensi yang memiliki pengaruh paling kecil terhadap kepuasan kerja adalah *goal congruency*. Penyebabnya adalah tujuan yang dimiliki karyawan untuk bekerja tidak sesuai dengan tujuan yang dimiliki pemilik usaha. Menurut (Schneider, 1987), semakin baik kesesuaian individu dengan realita bekerja, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Dan itu terbukti ketika tidak adanya kesesuaian dalam hal tujuan, dapat mengakibatkan kepuasan kerja yang rendah. Apabila dilihat berdasarkan indikator dimensi yang valid, *goal congruency* untuk karyawan memang hanya terdapat satu indikator saja yang diterima sedangkan lainnya tidak.

Tabel 4. 71 Hubungan Dimensi *Organizational-Fit* dan Variabel Kepuasan Kerja

Hubungan	VO → KPO	GO → KPO	EO → KPO	CO → KPO
Hasil	0,231	0,198	0,228	0,277

Sedangkan untuk dimensi *organizational fit* yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah *culture-personality congruency*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bowen et al., 1991), yang menyatakan bahwa seseorang senang bekerja karena alasan kenyamanan dengan lingkungan dan kebiasaan yang ada. Lingkungan yang baik akan menciptakan perasaan untuk bahagia, salah satunya karena kebahagiaan atau kebiasaan yang sesuai dengan karakteristik seseorang dapat meningkatkan *mood* atau kesenangan. Berdampak pada bekerja seseorang di usaha, dan dari sudut pandang pemilik usaha terhadap karyawannya harapan yang diinginkan karyawan harus memiliki karakteristik yang sesuai dengan pemilik usaha dalam bentuk budaya atau kebiasaan yang baik. Seperti, membersihkan tempat bekerjanya setelah selesai membuat produk, mengucapkan salam ketika masuk dan keluar, selalu mendukung rekan kerja, dan hal-hal yang berhubungan dengan kebiasaan ketika bekerja. Selain itu, pemilik usaha

juga merasa bahwa kepuasan seseorang dalam bekerja itu dipengaruhi oleh lingkungan kerjanya, ketika masing-masing individu di dalam UKM memiliki karakteristik yang sama akan membuat bekerja karyawan menjadi lebih baik.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kristof (1996), yang menjelaskan mengenai perspektif konseptualisasi dalam *person-organization fit*. Kecocokan akan timbul apabila tiap individu di dalam organisasi memiliki karakteristik yang sama (*Supplementary fit*). Selain itu O'Reilly III, Chatman, dan Caldwell (1991) juga menemukan bahwa kecocokan antara preferensi seseorang terhadap cara bekerja orang di sekitarnya akan berkaitan dengan kepuasan kerjanya. Terlebih lagi dalam *person-organization fit*, dimensi yang dibahas terdapat beberapa hal dan itu sangat mempengaruhi kondisi atau keinginan karyawan untuk bekerja lebih baik lagi di sebuah usaha.

Sama halnya dengan nilai yang tertera pada Tabel 4.70 dan Tabel 4.71, keduanya memberikan hasil bahwa *goal congruency* kurang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Untuk meningkatkan pengaruh kesesuaian tujuan dengan kerpuasan kerja karyawan, hal yang harus dilakukan setidaknya bukan dari sisi tujuan seperti apa yang ingin dicapai tetapi lebih kepada cara untuk mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Karena indikator dalam *goal congruency* tidak hanya mengukur dari sisi tujuan yang sama, tetap juga mengukur bagaimana cara mencapai tujuan yang diinginkan. Apabila dari dua belah pihak memiliki cara atau kemauan yang sama untuk mencapai tujuan, maka kesesuaian tujuan mungkin akan terjadi. Sehingga, dalam kondisi sampel penelitian sangat susah untuk menyamakan kesesuaian tujuan karyawan dan pemilik usaha dalam UKM.

4.5.2 Hipotesis 2

Hipotesis kedua dalam penelitian ini juga akan membahas dalam dua sudut pandang, yaitu karyawan UKM (2a) dengan pemilik usaha (2b). Berikut adalah hasil hipotesis 2 dari dua sudut pandang.

Tabel 4. 72 Analisis Hipotesis 2

	HIPOTESIS 2	<i>Standardized Coefficient</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Value</i>	Hipotesis
H2a	<i>Individual Fit</i> berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional	0,025	0,163	0,871	Ditolak**

H2b	<i>Organizational Fit</i> berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional	0,180	2,028	0,043	Diterima*
-----	--	-------	-------	-------	-----------

Berdasarkan dua hipotesis di atas, hipotesis yang berpengaruh positif signifikan dengan komitmen organisasional adalah dari sudut pandang pemilik usaha. Sedangkan dari sisi karyawan, kesesuaian karakteristik bekerja di UKM tidak memberikan pengaruh terhadap komitmennya dalam bekerja. Dalam hal ini terdapat faktor lain yang mempengaruhi tingginya komitmen karyawan di UKM. Karena hasil yang didapatkan bertolak belakang, sehingga terpenuhinya ekspektasi terbesar adalah dari sisi *organizational fit* yang dilihat berdasarkan nilai *standardized coefficient* (beta). Selain itu, untuk mengetahui adanya pengaruh negatif dan positif, ditandai dengan nilai *t-statistics* > 0,167022, dan *p-value* < 0,1. Sedangkan untuk hipotesis 2a tidak memiliki hubungan signifikan karena nilai *t-statistics* dan *p-value* yang tidak sesuai dengan kriteria. Sehingga dari sampel yang didapatkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sampel karyawan merepresentasikan kondisi komitmen yang tidak dipengaruhi oleh kesesuaian dalam bekerja. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2a ditolak dan 2b diterima.

Tabel 4. 73 Hubungan Dimensi *Individual-Fit* dan Komitmen Organisasional

Hubungan	VI → AI	VI → KI	VI → NI
Hasil	-0,181	0,121	0,194
Hubungan	GI → AI	GI → KI	GI → NI
Hasil	0,054	0,010	0,247
Hubungan	EI → AI	EI → KI	EI → NI
Hasil	0,042	0,414	0,394
Hubungan	CI → AI	CI → KI	CI → NI
Hasil	0,053	0,333	0,429

Dari hasil *Fornell & Larcker criterion* di atas, hubungan antara dimensi *individual-fit* dengan dimensi komitmen organisasional memberikan hasil yang beragam. Hubungan paling besar yang terjadi antara tingkat kesesuaian karyawan dan pengaruhnya terhadap komitmen karyawan untuk tetap tinggal di UKM adalah dimensi *culture* terhadap komitmen normatif dengan nilai sebesar 0,429. Angka tersebut menunjukkan bahwa kecocokan karyawan dengan UKM dilihat dari seberapa besar kemampuan UKM untuk selalu memberikan kewajiban terhadap karyawan, seperti memberikan *training* atau peningkatan *skill* (Meyer & Allen, 1991). Apabila dimensi yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan untuk tinggal di UKM adalah mengenai komitmen normatif dan dimensi pada *individual-*

fit yang diinginkan adalah *culture*, maka dapat dikatakan bahwa tingkat komitmen karyawan di UKM dapat tinggi jika mereka diberikan pelatihan secara rutin untuk mengasah kemampuan dan menambah ilmu. Sehingga bagi karyawan, komitmen normatif adalah hal yang membuat mereka ingin tetap tinggal di sebuah usaha.

Namun terdapat pula dimensi kesesuaian yang menyebabkan timbulnya berpengaruh kurang baik terhadap komitmen karyawan, yaitu pengaruh *value congruency* (VI) terhadap komitmen afektif (AI) dengan nilai sebesar -0,181. Penyebab dimensi VI kurang berhubungan dengan AI adalah karena hanya terdapat 2 indikator VI yang valid dimana keduanya memiliki nilai *outer loading* paling rendah diantara dimensi lainnya pada *individual fit*. Selain itu, pada variabel komitmen organisasional hanya terdapat 1 indikator dimensi afektif yang valid. Hasil tersebut yang menyebabkan adanya pengaruh negatif di antara variabel.

Ada beberapa nilai *Fornell & Larcker criterion* yang memiliki pengaruh kecil, seperti GI→AI, EI→AI, CI→AI, dan GI→KI. Dimensi-dimensi tersebut memiliki pengaruh yang kecil dikarenakan untuk dimensi GI dan AI hanya terdapat 1 indikator yang valid. Kedua dimensi tersebut mempengaruhi variabel lainnya, yaitu EI, CI, dan KI. Sehingga perlu ditingkatkan penyesuaian lebih dalam terhadap dimensi GI dan AI. Peningkatan yang dilakukan berhubungan dengan keselarasan tujuan karyawan untuk bekerja dan keselarasan karakteristik bekerja karyawan.

Tabel 4. 74 Hubungan Dimensi *Organizational-Fit* dan Komitmen Organisasional

Hubungan	VO → AO	VO → KO	VO → NO
Hasil	0,217	0,276	0,295
Hubungan	GO → AO	GO → KO	GO → NO
Hasil	0,133	0,188	0,222
Hubungan	EO → AO	EO → KO	EO → NO
Hasil	0,015	0,299	0,315
Hubungan	CO → AO	CO → KO	CO → NO
Hasil	0,225	0,297	0,303

Sedangkan untuk hipotesis dari sudut pandang pemilik usaha, antara *organizational fit* dan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan. Dimensi yang paling berpengaruh terhadap komitmen karyawan untuk bekerja di UKM adalah dimensi komitmen normatif dengan dimensi *employee need fulfillment* yaitu dengan nilai sebesar 0,315. Pemilik usaha merasa bahwa karyawan yang ingin bekerja di sebuah UKM disebabkan karena kebutuhan karyawan untuk mencukupi kehidupan sehari-hari. Sehingga, dengan cara bekerja di UKM adalah

hal yang paling tepat. Selain tidak membutuhkan kemampuan khusus untuk bekerja, pekerjaan yang diberikan juga tidak berat. Hal tersebut yang membuat keinginan karyawan untuk tetap tinggal di UKM tinggi. Hasil ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Parsons (1999), yang menyatakan bahwa seseorang akan tetap tinggal di tempat kerjanya ketika ada alasan kuat di baliknya. Seperti keinginan untuk mencukupi kebutuhan hidup tanpa membebankan orang lain.

Dimensi yang memberikan pengaruh paling kecil terhadap komitmen karyawan dari sudut pandang pemilik usaha adalah pengaruh dimensi *employee need fulfillment* dengan komitmen afektif, karena memiliki nilai hubungan yang paling rendah yaitu 0,015. Rendahnya pengaruh tersebut karena pemilik usaha merasa pemenuhan kebutuhan karyawan di sebuah usaha tidak mempengaruhi seseorang untuk karakteristik lingkungan yang sama. Hasil tersebut juga sesuai dengan Tabel 4.73 dan Tabel 4.74, terjadinya perbedaan keinginan untuk tetap tinggal di UKM. Dengan keinginan karyawan untuk tetap tinggal dilandaskan dari keinginan untuk bertambah kemampuan dan pengalaman dengan pandangan pemilik usaha terhadap karyawannya yang berlandaskan atas keinginan untuk tetap hidup. Sehingga adanya perbedaan anggapan kesesuaian yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Hal ini yang menjadi poin penting untuk dibenahi dari segi komitmen organisasional, karena mengakibatkan karyawan tidak merasa terpenuhi.

4.5.3 Hipotesis 3

Hipotesis ketiga pada penelitian ini membahas model penelitian untuk karyawan (3a) dan pemilik usaha (3b). Tabel 4.75 merupakan dari hasil hipotesis 3.

Tabel 4. 75 Analisis Hipotesis 3

	HIPOTESIS 3	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Value</i>	Hipotesis
H3a	<i>Individual Fit</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	0,323	2,270	0,024	Diteima*
H3b	<i>Organizational Fit</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	0,139	1,226	0,206	Ditolak**

Berdasarkan dua hipotesis di atas, sudut pandang karyawan yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk pemilik usaha, tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut memberikan hubungan yang bertolak belakang, antara karyawan dengan pemilik

usaha tidak memiliki penilaian kinerja yang sepadan. Terlihat pula pada nilai *standardized coefficient* (beta) dua hipotesis, dimana H3a memiliki beta lebih tinggi dibandingkan H3b. Sehingga pemenuhan ekspektasi yang lebih besar jatuh pada penilaian karyawan. Hal tersebut menandakan karyawan tidak memiliki kinerja yang baik jika dilihat dari sudut pandang pemilik usaha. Sedangkan dari sisi karyawan, penilaiannya terhadap kinerja sudah baik. Perlu dilakukan evaluasi kembali dari sisi kinerja karyawan agar kedua belah pihak memiliki penilaian yang sepadan. Pengaruh tersebut dilihat dari nilai t-statistik $< 1,67022$ serta nilai *p-value* $> 0,1$. Sehingga untuk H3a diterima dan H3b ditolak.

Tabel 4. 76 Hubungan Dimensi *Individual-Fit* dan Kinerja Karyawan

Hubungan	VI → TI	GI → TI	EI → TI	CI → TI
Hasil	0,289	0,388	0,308	0,481
Hubungan	VI → CNI	GI → CNI	EI → CNI	CI → CNI
Hasil	0,252	0,145	0,275	0,386

Berdasarkan hasil di atas, didapatkan bahwa dimensi *culture-personality congruency* merupakan hal paling mempengaruhi kinerja karyawan yang berhubungan dengan aktivitas utama karyawan bekerja dalam usaha yaitu dengan nilai sebesar 0,481. Kondisi yang terjadi adalah karyawan memiliki banyak teman di tempat kerja dan itu berpengaruh terhadap kemampuannya menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal itu menunjukkan karyawan akan memberikan hasil pekerjaan yang baik ketika lingkungan kerjanya mendukung.

Selain itu, hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan seperti memproduksi barang, memasarkan produk, dan tugas utama lainnya akan baik ketika mereka telah memahami pekerjaan yang diberikan. Belajar dari pengalaman dan banyaknya pekerjaan yang telah dijalani membuat karyawan terbiasa mengerjakan tugas utamanya. Kebiasaan tersebut berhubungan dengan *culture* atau budaya yang dimiliki karyawan terhadap cara menangani pekerjaannya. Semakin diasah, pekerjaan yang dihasilkan semakin baik. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tepeci (2001), menyatakan bahwa timbulnya kinerja yang baik dari seseorang diakibatkan oleh kemampuan karyawan menjalankan peran sesuai dengan tanggung jawab secara efektif. Efektif disini adalah dalam artian menjalankan pekerjaan dengan tepat dengan waktu yang sesuai.

Sedangkan *goal congruency* adalah dimensi yang memiliki pengaruh terhadap *contextual performance* karyawan paling rendah. Rendahnya pengaruh dikarenakan hanya satu indikator pada dimensi *goal congruency* yang valid, serta memberikan pengaruh terhadap *individual fit* tidak sebesar dimensi lainnya. Sama halnya untuk dimensi CNI, hanya 2 indikator yang valid dari 10 indikator. Hal tersebut membuat CNI kurang mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga dua dimensi tersebut kurang mampu memberikan pengaruh yang baik terhadap hipotesis 3a. Kondisi yang terjadi adalah kurangnya kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan yang sama dengan pemilik usaha sehingga berpengaruh terhadap kemampuan untuk menerima pekerjaan di luar pekerjaan utama dan antusias bekerjanya menjadi kurang. Menurut Schneider (1987), tujuan adalah hal yang penting di sebuah organisasi karena dapat mempengaruhi perilaku karyawan di dalamnya.

Tabel 4. 77 Hubungan Dimensi *Organizational-Fit* dan Kinerja Karyawan

Hubungan	VO → TO	GO → TO	EO → TO	CO → TO
Hasil	0,169	0,166	0,043	0,138
Hubungan	VO → CNO	GO → CNO	EO → CNO	CO → CNO
Hasil	0,292	0,338	0,315	0,457

Untuk hubungan antara *organizational fit* dengan kinerja karyawan, dimensi *culture-personality congruency* dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang berhubungan dengan perilakunya terhadap lingkungan dan budaya dari sebuah usaha. Hasil yang didapat dalam sudut pandang pemilik usaha memberikan jawaban yang kongruen, dimana hubungan antara *organizational fit* dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya di dalamnya. Sama halnya dengan hasil penelitian yang diperoleh Beffort & Hatstrup (2003), mengatakan bahwa budaya di sebuah organisasi dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam hal ini disebut dengan *contextual performance*. Namun pada penelitian ini, hubungan antara *organizational fit* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil temuan dalam penelitian yang dilakukan Beffort & Hatstrup (2003) adalah pada karakter karyawan beserta pemilik usaha. Terdapat dimensi yang mempengaruhi hubungan negatif antara *organizational fit* dengan kinerja karyawan. Karena pada penelitian ini, pemilik usaha merasa belum mampu memenuhi kebutuhan dalam hal fasilitas dan kebutuhan finansial (*employee need fulfillment*). Sehingga kedua hal itu mempengaruhi pekerjaan utama yang dijalankan karyawan (*task*) jenis

pekerjaan yang dimiliki karyawan tidak banyak, sehingga hanya terdapat beberapa indikator yang diteirna dalam penelitian. Selain itu terdapat pula kondisi yang mempengaruhi kinerja karyawan belum maksimal, yaitu masih perlu dilakukannya perbaikan dari sisi kecocokan nilai, tujuan, dan budaya terhadap *task performance*.

Terdapat perbedaan hasil dengan penelitian yang dilakukan oleh Tepeci (2001), mengenai tingginya tingkat kesesuaian antara karyawan dengan organisasi berpengaruh pada tingginya kinerja yang mereka berikan dengan penelitian ini. Alasan yang membuat tidak sesuai hasil penelitian yang dilakukan Tepeci (2001) dengan penelitian ini adalah, pada analisis yang dilakukan Tepeci hanya menggunakan variabel kinerja secara garis besar tidak terdapat dimensi-dimensi mendalam untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan sesungguhnya. Selain itu, subjek yang digunakan dalam penelitian Tepeci (2001) adalah karyawan pada skala perusahaan sedangkan dalam penelitian ini membahas kinerja dengan menambahkan dimensi-dimensi yang lebih detail agar dapat mengetahui kondisi konkrit mengenai kinerja karyawan dalam UKM dari sudut pandang pemilik usaha serta menggunakan subjek karyawan dalam UKM yang memiliki skala lebih kecil.

4.5.4 Hipotesis 4

Tabel 4.78 merupakan hasil hipotesis keempat dalam penelitian, membahas hipotesis pada model penelitian karyawan (4a) dan pemilik usaha (4b).

Tabel 4. 78 Analisis Hipotesis 4

	HIPOTESIS 4	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Value</i>	Hipotesis
H4a	Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional	0,604	5,311	0,000	Diterima
H4b	Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional	0,633	7,583	0,000	Diterima

Menurut penilaian karyawan terhadap 2 variabel kepuasan dan komitmen menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan. Sama halnya dengan respon yang diberikan pemilik usaha terhadap 2 variabel tersebut, pemilik usaha merasa kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmennya ketika bekerja di UKM. Meskipun dua hipotesis tersebut diterima, namun untuk mengetahui tingkat ekspektasi terbesar dari responden adalah dengan membandingkan nilai *standardized*

coefficient (beta). Pemenuhan ekspektasi terbesar adalah dari sisi pemilik usaha, dimana nilai beta paling besar. Sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap komitmen karyawan di UKM. Pengaruh tersebut dilihat berdasarkan nilai *t-statistics* > 1,67022 dan *p-value* < 0,1. Sehingga kedua hipotesis tersebut dapat diterima dan berpengaruh signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Akbar, Hamid, & Djudi (2016), menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Dimana menurut Akbar et al. (2016), kepuasan seorang karyawan memberikan pengaruh yang besar terhadap ketahanan usaha untuk bertahan dalam waktu yang lama. Hal tersebut dikarenakan adanya keinginan yang besar dari seorang karyawan untuk tetap tinggal di usaha yang dijalankan dan itu berdampak pada berkembang dan berlangsungnya usaha yang baik. Penelitian R. L. Mathis & Jeason (2006) menjelaskan bahwa adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, orang yang relatif puas dengan pekerjaan yang dilakukannya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat bekerja dan orang yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi mungkin akan mendapatkan kepuasan yang lebih besar.

Tabel 4. 79 Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen (Karyawan)

Hubungan	KPI → AI	KPI → KI	KPI → NI
Hasil	0,261	0,533	0,567

Hasil pada Tabel 4.79, menunjukkan bahwa semua dimensi komitmen organisasional dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan paling berpengaruh terhadap komitmen normatif. Pengaruh ini berhubungan dengan puasanya karyawan bekerja di UKM ketika keinginan karyawan untuk dipenuhi kebutuhan yang diinginkan dapat tercapai. Menurut karyawan, semakin tinggi ekspektasi karyawan untuk dipenuhi kebutuhannya bekerja di UKM, maka dapat mempengaruhi seberapa besar pemenuhan kebutuhan yang diberikan UKM. Alasannya, jika ekspektasi karyawan terpenuhi hal itu dapat membuktikan pemilik usaha dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Sehingga pemenuhan kebutuhan dari karyawan pun dapat diberikan agar karyawan menyukai untuk bekerja di UKM. Hal yang perlu ditingkatkan agar komitmen normatif seseorang semakin bertambah adalah dengan memberikan apresiasi terhadap hasil kerja karyawan.

Hubungan yang tidak terlalu tinggi antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional adalah dalam hal kesesuaian karakteristik yang dimiliki karyawan dengan pemilik usaha. Karena karyawan akan tetap berada di UKM ketika antara dirinya dengan pemilik usaha memiliki kesamaan sifat dan kepribadian. Dengan adanya pengaruh sebesar 0,261 menandakan bahwa antara karyawan dengan pemilik usaha memiliki karakteristik yang hampir sesuai, sehingga karyawan puas dan memilih menetap di tempat usahanya saat ini. Kondisi yang terjadi adalah kurangnya keselarasan gaji yang diberikan pemilik usaha kepada karyawan akan mengakibatkan karyawan kurang menyenangi bekerja di UKM dan kepemilikannya terhadap usaha berkurang.

Tabel 4. 80 Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen (Pemilik Usaha)

Hubungan	KPO → AO	KPO → KO	KPO → NO
Hasil	0,653	0,382	0,573

Berbeda dengan hasil yang didapatkan dari karyawan. Menurut pemilik usaha, jika kepuasan karyawan bekerja di UKM tinggi dapat mempengaruhi seberapa besar kesamaan karakteristik karyawan dengan pemilik usahanya. Indikator yang merepresentasikan kondisi tersebut adalah cara karyawan melakukan komunikasi sehari-hari dengan rekan kerja ataupun pemimpin dalam UKM. Hal tersebut dapat meningkatkan kepemilikan yang kuat terhadap usaha. Sehingga perlu dilakukan kontrol dari karyawan ataupun pemilik usaha mengenai sikap yang dimiliki dalam tempat bekerja.

Sedangkan dari 3 dimensi pada komitmen organisasional, menurut pemilik usaha hubungan yang paling rendah antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional adalah dalam hal kemampuan karyawan melakukan pekerjaan yang berbeda-beda atau rendahnya kemampuan *multitasking*. Sehingga pengerjaan tugas membutuhkan waktu lama karena kurang efektif. Perlu dilakukannya pengajaran dan berlatih agar terbiasa melakukan pekerjaan beragam serta tidak mengandalkan orang lain untuk mengerjakan tugas. Oleh karena itu, dibutuhkannya pengaruh yang tinggi dari seorang pemilik usaha untuk meningkatkan pemenuhan kebutuhan karyawan dalam bekerja. Karena pemenuhan tersebut berdampak terhadap bagaimana cara karyawan bekerja dan memiliki kepuasan tersendiri terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut dapat meminimalisir

berkurangnya tingkat keluarnya karyawan karena merasa tidak dihargai. Sehingga pemilik usaha dapat terus menjalankan bisnis dengan karyawan yang mengabdikan kepada UKM karena rasa kepemilikannya yang tinggi terhadap tempat kerjanya.

4.5.5 Hipotesis 5

Hipotesis kelima terdiri atas 2 hipotesis, yaitu H5a untuk karyawan UKM dan H5b untuk pemilik usaha. Tabel 4.81 merupakan hasil hipotesis kelima.

Tabel 4. 81 Analisis Hipotesis 5

	HIPOTESIS 5	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Value</i>	Hipotesis
H5a	Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	0,172	1,040	0,299	Ditolak**
H5b	Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	0,198	1,117	0,265	Ditolak**

Berdasarkan Tabel 4.81, kedua hipotesis dari sudut pandang karyawan maupun pemilik usaha memberikan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan di UKM. Dalam artian, karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah akan menyebabkan kinerja karyawan yang rendah pula. Sama halnya dengan hasil yang diberikan oleh pemilik usaha, dimana karyawan yang merasa tidak puas untuk bekerja di sebuah usaha akan menyebabkan rendahnya kinerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa baik dari sudut pandang karyawan ataupun pemilik usaha, menganggap bahwa kepuasan kerja tidak dapat memberikan hubungan positif dengan kinerja karyawan.

Untuk mengetahui tingkat ketidakpuasan dan rendahnya dampak kinerja karyawan yang paling tinggi dapat dilihat berdasarkan nilai *p-value* pada dua hipotesis di atas. Ketidakpuasan tertinggi dan rendahnya kinerja karyawan adalah dari sudut pandang karyawan. Karena nilai *p-value* yang dimiliki karyawan lebih tinggi dari pemilik usaha. Meskipun pemilik usaha memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap karyawannya, namun hubungan kepuasan kerja dan kinerja kedua sudut pandang tidak berpengaruh positif. Agar kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif signifikan, yang harus dilakukan adalah perlu pengidentifikasian lebih dalam terkait faktor apa yang mempengaruhi kinerja karyawan dari sisi kepuasan kerja. Dalam artian, karyawan tidak akan memiliki kinerja yang bagus jika hanya dihubungkan dari tingkat kepuasannya saja.

Pengaruh yang negatif dilihat berdasarkan nilai *t-statistics* < 1,67702 dengan *p-value* > 0,1. Oleh sebab itu, hipotesis 5a dan 5b ditolak.

Tabel 4. 82 Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja (Karyawan)

Hubungan	KPI → TI	KPI → CNI
Hasil	0,339	0,464

Jika dijabarkan lebih dalam lagi, kepuasan kerja memiliki hubungan tidak terlalu besar terhadap *task performance* karyawan dengan nilai sebesar 0,339. Sehingga pengaruh tersebut yang menyebabkan hubungan dua variabel tidak positif signifikan. Dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tidak memiliki hubungan positif dengan kinerja adalah pada dimensi *task performance* yang belum terpenuhi. Berdasarkan nilai *outer loading*, KPI memiliki nilai yang tidak besar yaitu kisaran angka 0,650-0,795, dimensi TI angka *outer loading* berkisar antara 0,802-0,857, dan dimensi CNI berkisar antara 0,885 – 0,911. Sehingga benar adanya bahwa kepuasan kerja memiliki nilai paling rendah sehingga memberikan pengaruh yang lebih kecil terhadap TI dibandingkan CNI. Indikator pada kepuasan kerja dan kinerja yang memiliki pengaruh paling rendah adalah KPI13. Kondisi yang terjadi adalah karyawan kurang mampu melakukan pekerjaan yang beragam, kurang puas dengan cara pemimpin mengatur karyawan dan membuat keputusan, tidak mampu membantu rekan kerja karena kurangnya ilmu atau pemahaman, rendahnya kemampuan yang dimiliki terhadap pekerjaan yang dijalankan, tidak puas terhadap gaji yang diberikan karena tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan yang dijalani, karyawan tidak dapat menggunakan prosedur bekerja sendiri, dan kurangnya pemberian pujian terhadap karyawan. Sehingga dari kondisi tersebut dapat dilakukan perbaikan agar karyawan puas dan berpengaruh lebih baik lagi terhadap kinerja karyawan

Namun juga terdapat dukungan lain dalam pengaruh dua variabel ini, untuk dimensi yang dipengaruhi kepuasan kerja terbesar adalah dimensi CNI. Berhubungan dengan sesuatu yang mendukung karyawan memiliki kinerja baik. Dalam hal ini kondisi yang terjadi berhubungan dengan diberikannya kesempatan kepada karyawan untuk bekerja sesuai dengan cara kerjanya sendiri dan hal tersebut membuat karyawan dapat bekerja dengan kreatif tanpa ada batasan sehingga

kemampuan dan keinginan karyawan menerima pekerjaan lain di luar pekerjaan utamanya sangat tinggi.

Tabel 4. 83 Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja (Pemilik Usaha)

Hubungan	KPO → TO	KPO → CNO
Hasil	0,701	0,313

Sedangkan hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan menurut sudut pandang pemilik usaha, hasil menemukan bahwa tidak adanya pengaruh signifikan pada dua variabel tersebut. Dimensi kinerja karyawan yang paling berpengaruh adalah TO dengan nilai sebesar 0,701. Jika dibandingkan dengan CNO. Namun, ternyata hasil untuk hipotesis ini ditolak yang disebabkan karena rata-rata jawaban responden untuk indikator CNO berada di bawah angka 3,50 yang menunjukkan angka mendekati cukup puas dan nilai terendah diantara dimensi pada kinerja karyawan. Sehingga, puasnya karyawan bekerja di UKM tidak mempengaruhi tingkat kesamaan karakteristik bekerja karyawan dengan pemilik usaha. Perlu dilakukan perbaikan terhadap permasalahan tersebut.

Kepuasan kerja menurut pemilik usaha adalah karyawan kurang mampu mengerjakan pekerjaan yang berbeda-beda dari waktu ke waktu dan itu berpengaruh terhadap kemampuan karyawan menerima pekerjaan yang diberikan pemilik usaha. Sehingga, pemilik usaha perlu melakukan peningkatan kemampuan karyawan dengan memberikan pelatihan atau prosedur yang jelas agar pengerjaannya dapat selesai meskipun jenis pekerjaan yang dimiliki beragam. Lain halnya dengan dimensi yang paling berpengaruh terhadap kepuasan, yaitu yang dianggap karyawan kurang memberikan kinerja yang baik lah yang menurut pemilik usaha berpengaruh ke kinerja, yaitu dimensi TO. Sehingga perlu dilakukan penyesuaian yang sepadan antara kebutuhan karyawan dengan keinginan pemilik usaha dapat terpenuhi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2014), menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja karyawan berupa keinginan, harapan, tujuan, dan kebutuhan karyawan yang dapat terpenuhi akan berdampak pada kinerja karyawan dalam organisasi.

4.5.6 Hipotesis 6

Hipotesis keenam terdiri atas 2 hipotesis, yaitu H6a untuk karyawan UKM dan H6b untuk pemilik usaha. Tabel 4.84 merupakan hasil hipotesis kelima.

Tabel 4. 84 Analisis Hipotesis 6

HIPOTESIS 6		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Value</i>	Hipotesis
H6a	Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	0,166	1,384	0,167	Ditolak**
H6b	Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	0,504	3,796	0,000	Diterima*

Berdasarkan dua hipotesis di atas, terdapat perbedaan hasil temuan dimana karyawan merasa komitmennya bekerja di UKM tidak dipengaruhi oleh kinerjanya. Dengan artian apabila karyawan ingin menetap di sebuah organisasi tidak akan menjadikan seseorang memiliki kinerja yang baik. Terdapat faktor lain yang menyebabkan kinerja karyawan menjadi baik. Sedangkan, dari sudut pandang pemilik usaha menilai bahwa komitmen karyawan yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang tinggi pula. Sehingga, dari dua temuan tersebut menandakan ekspektasi pemilik usaha terhadap karyawannya lebih tinggi dibandingkan penilaian karyawan terhadap dirinya sendiri dengan ditandai nilai *standardized coefficients* (beta) pemilik usaha yang lebih rendah dari karyawan. Sehingga perlu dilakukan evaluasi dari karyawan ataupun pemilik usaha untuk mengetahui sekiranya faktor apa yang kurang di UKM dan faktor apa yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh tersebut dapat dilihat berdasarkan nilai *t-statistics* > 0,167022 dan *p-value* < 0,1. Dengan demikian benar adanya bahwa hipotesis 6a ditolak dan Hipotesis 6b diterima.

Tabel 4. 85 Hubungan Komitmen Organisasional dan Kinerja (Karyawan)

Hubungan	AI → TI	KI → TI	NI → TI
Hasil	0,074	0,254	0,279
Hubungan	AI → CNI	KI → CNI	NI → CNI
Hasil	0,091	0,309	0,427

Jika dilihat lebih dalam, yang menyebabkan adanya hubungan negatif antara komitmen organisasional karyawan dengan kinerja karyawan adalah dari dimensi yang memiliki nilai pengaruh rendah. Tabel 4.85 menunjukkan beberapa dimensi yang memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Yaitu pada dimensi komitmen afektif terhadap *task* dengan pengaruh sebesar 0,074 dan dimensi komitmen afektif terhadap *contextual* dengan nilai 0,091. Adanya pengaruh rendah ditimbulkan karena komitmen afektif yang kurang mampu

meningkatkan kinerja. Sehingga, dimensi tersebut menjadi salah satu penyebab seseorang kurang mampu memiliki kinerja yang tinggi. Kondisi yang terjadi adalah kepemilikan karyawan terhadap UKM sangat kurang, sehingga dapat mempengaruhi kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, seringnya membuat kesalahan, ketidakinginan karyawan menerima pekerjaan yang tidak termasuk dalam pekerjaannya, dan kurangnya antusias dalam bekerja. Pemilik usaha perlu melakukan evaluasi terhadap bagaimana cara dia memimpin, karena jika dibiarkan akan berpengaruh terhadap keberlangsungan usaha.

Tabel 4. 86 Hubungan Komitmen Organisasional dan Kinerja (Pemilik Usaha)

Hubungan	AO → TO	KO → TO	NO → TO
Hasil	0,662	0,377	0,446
Hubungan	AO → CNO	KO → CNO	NO → CNO
Hasil	0,439	0,389	0,458

Sedangkan dari sudut pandang pemilik usaha, terdapat pengaruh yang bertolak belakang dengan hasil yang dibeikan karyawan mengenai hubungan antara variabel komitmen organisasional karyawan dengan kinerja. Hasil yang berbeda ini didasarkan atas adanya perbedaan respon responden pada pengaruh antara dimensi komitmen afektif dengan *task performance*. Nilai pengaruh AI terhadap TI pada karyawan adalah 0,074 (Tabel 4.85), sedangkan nilai pada pemilik usaha sebesar 0,662 (Tabel 4.86). Adanya perbedaan yang signifikan pada dua sudut pandang dengan dimensi yang sama membuktikan bahwa adanya permasalahan untuk mengidentifikasi dan memahami antar individu dalam UKM. Sehingga perlu dilakukan perbaikan dalam hal peningkatan tingkat kenyamanan kepada karyawan, agar karyawan memiliki kebanggaan yang besar untuk tetap berada di UKM. Hal tersebut akan membuat kinerja karyawan menjadi meningkat. Yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komitmen afektif dalam diri karyawan sehingga kinerja dapat semakin meningkat adalah dengan meningkatkan kebanggaan karyawan menjadi bagian dari tempat bekerjanya. Sehingga karyawan memiliki tingkat keinginan dan kepercayaan diri yang tinggi untuk bekerja dengan mengerahkan segala kemampuan. Pemilik usaha dapat mempercayakan hal yang lebih besar terhadap karyawan dengan seluruh pekerjaan yang dilakukan memenuhi standar produk dan kualitas yang baik kepada karyawan terbaik.

Untuk dimensi yang perlu diperbaiki dalam hubungan antara komitmen karyawan dengan kinerja adalah peningkatan komitmen kontinu yang dimiliki karyawan. Dengan cara membantu karyawan membiasakan diri dengan usaha yang dijalani, lebih meningkatkan hubungan atau keakraban dengan karyawannya, dan meningkatkan *benefit* untuk karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Benkhoff (1997), menyatakan bahwa komitmen organisasional pada karyawan memiliki hubungan terhadap kinerja karyawan di organisasi. Hal itu dikarenakan komitmen mempunyai dampak atau pengaruh yang besar terhadap kinerja. Pemilik usaha merasa bahwa ketika rasa kepemilikan yang besar oleh karyawan terhadap UKM tinggi, akan berdampak pada keinginan karyawan untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin demi meningkatkan keuntungan usaha.

4.6 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini akan dibahas untuk masing-masing hipotesis dan terbagi menjadi 2 jenis implikasi, yaitu implikasi yang harus ditingkatkan dan implikasi baru. Terdapat 47 implikasi manajerial yang dapat dilakukan karyawan beserta pemilik usaha untuk meningkatkan kesesuaian antar kedua belah pihak beserta cara mengatasinya (Tabel 4.87 – Tabel 4.90).

1. *Person-Organization Fit* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis hipotesis pada 4.52, terdapat beberapa hal yang harus ditingkatkan agar karyawan dan pemilik usaha dapat mencapai kesesuaian dan mempengaruhi puas atau tidaknya karyawan bekerja atau tanggapan pemilik usaha terhadap pekerjaan karyawannya. Dimensi *individual fit* yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah *employee need fulfillment congruency*. Dari dimensi pemenuhan kebutuhan, pihak pemilik usaha perlu meningkatkan pemenuhan kebutuhan karyawan dari segi finansial. Finansial yang dimaksud adalah pemenuhan kebutuhan yang berhubungan dengan pemberian gaji yang sesuai dengan beban kerja dan bonus untuk karyawan yang telah melakukan kerja melebihi jam yang telah ditentukan (lembur).

Jika dari sudut pandang pemilik usaha, dimensi *culture-personality congruency* perlu ditingkatkan agar karyawan lebih terpuaskan. Baik pemilik usaha ataupun karyawan memiliki peran penting di UKM. Implikasi ini berhubungan dengan kebiasaan dan karakteristik yang dimiliki karyawan. Dari

segi kebiasaan, hal yang perlu ditingkatkan pemilik usaha adalah pemberian pengetahuan dan pengajaran mengenai bagaimana cara melakukan bisnis serta pengelolaannya bagaimana. Tujuannya adalah, agar karyawan memahami cara mengatasi permasalahan ketika memasarkan produk ataupun memproduksi barang. Dibutuhkan karyawan yang mandiri dan dapat belajar dengan cepat mengenai usaha yang dijalankan, hal tersebut akan menjadi ilmu, wawasan, dan peningkatan kualitas diri karyawan. Hal-hal yang harus dipahami karyawan dari segi kebiasaan adalah karyawan harus memiliki sikap terbuka dengan ilmu baru atau pemikiran tidak kaku. Tujuannya agar ilmu yang diberikan pemilik usaha dapat dicerna dan menjadi kebiasaan yang baik. Apabila dari segi karakteristik, baik karyawan ataupun pemilik usaha harus mengerti karakteristik satu dengan lainnya. Karena UKM merupakan tempat bekerja yang paling fleksibel di antara lainnya, maka dibutuhkan sekali pengertian dan penanganan ego untuk menjalankan usaha. Sehingga timbul perasaan nyaman dan rasa kekeluargaan.

Sedangkan dimensi yang kurang berpengaruh terhadap *individual fit* adalah kesesuaian tujuan dalam bekerja. Hal yang harus ditambahkan agar pemenuhan kebutuhan karyawan semakin tinggi adalah dari segi sosial, dengan pemenuhan kebutuhan akan pemberian fasilitas ataupun keamanan dalam bekerja, seperti penyediaan alat atau perlengkapan kerja yang memadai (masker, sarung tangan, alat kebersihan, lingkungan kerja yang sehat, alas kaki), barang untuk karyawan dengan kebutuhan khusus (tempat duduk bagi karyawan disabilitas dan alas duduk bagi karyawan yang memiliki penyakit jantung lemah), dan pemberian *reward* tak langsung seperti pujian atas pekerjaannya atau dorongan yang memotivasi karyawan bekerja dengan baik agar karyawan merasa kehadirannya dibutuhkan dan penting bagi UKM. Sama halnya untuk *organizational fit*, kesesuaian tujuan merupakan hal yang kurang berdampak terhadap kepuasan kerja. Karena pada dimensi ini masih kurang kesadaran akan tujuan bekerja yang sama. Hal yang perlu ditambahkan dalam UKM adalah mengidentifikasi tujuan karyawan bekerja di UKM, tujuannya agar dalam bekerja memiliki pemikiran yang sama serta berdampak pada bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaan. Apabila masih belum adanya kesesuaian tujuan yang baik, pemilik usaha dapat mengidentifikasi karakteristik dan latar

belakang seseorang sebelum bekerja di UKM. Sedangkan untuk karyawan, dalam mencari pekerjaan dapat dipikirkan pula kriteria untuk masuk ke sebuah usaha. Seperti memiliki tujuan bekerja yang sama dengan dirinya agar hasil pekerjaan yang dilakukan baik.

2. *Person-Organization fit* terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.53, perlu ditingkatkan beberapa hal agar keinginan antara karyawan dengan pemilik usaha dapat terpenuhi serta berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk tetap tinggal di UKM. Dari sudut pandang karyawan, dimensi *culture-personality congruency* merupakan hal yang mempengaruhi keinginan karyawan tetap tinggal di organisasi dengan harapan UKM selalu memberikan kewajiban terhadap karyawan, seperti memberikan dukungan kepada rekan kerjanya, memiliki teman yang banyak di tempat kerja, dan menyukai apabila bekerja dengan orang lain. Ketiga hal tersebut merupakan kesesuaian budaya yang dibutuhkan karyawan di UKM dan mempengaruhi keinginan seseorang untuk tetap tinggal. Dari sudut pandang karyawan, yang perlu ditingkatkan adalah memilih rekan kerja yang pintar dan cocok dengan kepribadian dan karakteristik. Tujuannya agar lingkungan bekerja menjadi sehat dan nyaman. Sedangkan untuk pemilik usaha, yang harus dilakukan adalah meningkatkan kebiasaan dan budaya karyawan seperti berbuat baik, membantu sesama, dan menaati aturan yang ditetapkan. Sehingga, dari kebiasaan tersebut dapat berdampak ke keinginan seseorang menetap di UKM

Sedangkan dimensi yang kurang berpengaruh adalah kurangnya kesesuaian tujuan bekerja antara karyawan dengan pemilik usaha sehingga mempengaruhi persepsi keterikatan emosi karyawan untuk mengidentifikasi organisasi. Hal yang harus dilakukan adalah mencegah terjadinya ketidaksesuaian tujuan bekerja individu dengan pemilik usaha, dengan cara mengevaluasi dan menyesuaikan tujuannya bekerja untuk apa. Ketika kemampuan mencapai tujuan yang sama dapat tercapai, maka baik karyawan ataupun pemilik usaha memiliki keinginan yang besar untuk berkembang bersama di UKM sehingga berdampak pada kepemilikan terhadap usaha menjadi meningkat. Selain itu karyawan juga kurang memiliki karakteristik dalam hal mengerjakan sesuatu dengan teliti. Sehingga pemilik usaha kurang mampu memberikan kepercayaan

lebih terhadap pekerjaan yang utama dari UKM. Hal tersebut mempengaruhi menurunnya kepemilikan terhadap usaha tersebut. Untuk mengatasi masalah tersebut, perlu diberikannya pengajaran mengenai cara produksi atau *packaging*. Dari pembelajaran tersebut karyawan dapat mengerti dan pemilik usaha sedikit demi sedikit mulai memberikan kepercayaan dari skala kecil hingga besar. Hal tersebut dapat berdampak terhadap meningkatnya rasa dibutuhkan dalam usaha. Sedangkan dari sisi karyawan, dapat dimulai dari mengerjakan tugas sesuai standar yang ditetapkan UKM mengenai penciptaan produk dan terus berlatih.

Apabila dilihat dari sudut pandang pemilik usaha, dimensi *employee need fulfillment congruency* merupakan dimensi yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal di UKM karena ingin memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk dimensi ini sebenarnya juga penting bagi karyawan, sehingga untuk memenuhi kebutuhan dua belah pihak terdapat beberapa hal yang harus dilakukan. Pemilik usaha menambah pemenuhan kebutuhan bagi karyawan, seperti pemberian *training* ke dalam urgensi perkembangan karyawan. Untuk karyawan, hal yang harus dilakukan adalah melakukan diskusi dengan pemilik UKM dan terbuka mengenai kebutuhan apa yang ingin didapatkan dari tempat kerja. Tujuan berdiskusi adalah agar dapat saling memahami kebutuhan masing-masing. Serta jika pemilik usaha kurang mampu memenuhi kebutuhan, karyawan harus aktif bertanya mengenai hal yang masih belum dipahami.

Untuk hal yang perlu dibenahi lagi adalah dari pemenuhan kebutuhan karyawan, dimana pemilik usaha kurang mampu memberikan fasilitas yang memadai bagi karyawan seperti alat pelindung (masker, alas kaki, tempat yang nyaman untuk bekerja). Sehingga perlu dilakukan pemberian fasilitas tersebut agar pengalaman dan kemampuan yang tinggi dapat terpenuhi.

3. *Person-Organization fit* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis pada 4.54, dimensi yang mempengaruhi kecocokan karyawan dengan kinerja adalah *culture personality congruency*, dimana dimensi ini berhubungan dengan kesesuaian lingkungan kerja dan karakteristik karyawan dalam bekerja. Dimensi ini memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan utama. Hal tersebut menandakan semakin sesuainya budaya dan lingkungan kerja yang

diinginkan karyawan terhadap tempat kerjanya maka semakin besar kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan utamanya. Oleh karena itu perlu dilakukan peningkatan dalam hal terjalinnya hubungan baik antar rekan kerja di UKM, adanya dukungan pemilik usaha terhadap karyawan dan diberinya motivasi kerja, tujuannya agar karyawan merasa nyaman dan diperhatikan dalam bekerja.

Sedangkan hal yang perlu ditambahkan dalam sebuah usaha untuk meningkatkan kinerja adalah dalam hal penyesuaian tujuan. Sama halnya dengan hipotesis 1 dan 2, tujuan merupakan dimensi yang perlu ditambahkan dalam UKM untuk dipenuhi kesesuaiannya. Karena dapat berdampak ke kepuasan, komitmen, dan kinerja karyawan. Hal yang harus dilakukan dari sudut pandang karyawan adalah menyelaraskan tujuan dan keinginan dalam bekerja agar lingkungan kerja yang tercipta nyaman. Sedangkan dari sudut pandang pemilik usaha, yang perlu dilakukan adalah berusaha memahami karakteristik karyawan yang dimiliki, tujuannya agar dapat mengerti cara mengatasi tiap karyawan dengan pemberian perlakuan yang berbeda-beda. Sehingga kinerja karyawan dalam bekerja menjadi meningkat.

Apabila dari sudut pandang pemilik usaha, dimensi yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah *culture personality congruency*. Dimensi ini mempengaruhi cara kerja karyawan yang berhubungan dengan budaya di usaha. Semakin sesuai budaya antara karyawan dengan usahanya maka semakin tinggi kinerja yang diberikan. Yang harus dilakukan pemilik usaha agar hubungan ini semakin berpengaruh adalah dengan membiasakan selalu budaya untuk ditanamkan dalam diri karyawan. Budaya yang dimaksud bukan yang mengekang dan harus dipatuhi. Tetapi lebih ke penyesuaian budaya dari dua sudut pandang, sehingga antar satu dengan lainnya dapat menghormati atau memahami. Hal tersebut akan berdampak pada cara bekerja karyawan karena sesuai dengan karakteristik yang dimiliki. Sedangkan dari sudut pandang karyawan, yang perlu dilakukan apabila budaya yang dimiliki berbeda, belajar untuk mengerti dan menerima adalah cara terbaik. Tidak semua lingkungan akan sesuai dengan kepribadian masing-masing orang, yang perlu dilakukan adalah menerima yang baik dan menghargai.

Perlu ditingkatkan dalam hal *task performance* karyawan, karena ternyata yang menyebabkan *organizational fit* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan adalah kurang besarnya pengaruh dimensi-dimensi kesesuaian seperti nilai, tujuan, pemenuhan kebutuhan, dan budaya pada diri karyawan di UKM. Dalam hal nilai, yang perlu diperhatikan adalah peningkatan kualitas pekerjaan karyawan. Pemilik usaha masih merasa karyawan belum memenuhi standar pembuatan produk karena masih banyak kesalahan yang dibuat. Kemudian dari segi tujuan, perlu ditambahkan cara untuk meningkatkan kesamaan mencapai tujuan karena dapat mempengaruhi semangat dan keinginan seseorang bekerja. Yang terakhir dari segi budaya, perlu dilakukan bimbingan kepada karyawan untuk mengurangi kebiasaan buruk yang berdampak pada kinerja di UKM.

4. Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan pembahasan hipotesis pada 4.55, kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan berhubungan dengan sesuatu yang diberikan UKM terhadap karyawan dalam bekerja. Seperti mendapatkan pujian atas pekerjaan yang dilakukan. Dampaknya terhadap komitmen karyawan adalah kesetiaan karyawan dengan tempat kerjanya saat ini. Sehingga yang perlu dilakukan pemilik usaha terhadap kondisi tersebut adalah meningkatkan adanya penghargaan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan, apabila hasil yang didapatkan baik pemberian pujian atau bonus gaji akan meningkatkan kesetiiaannya dalam bekerja. Untuk sisi karyawan, apabila dirasa pemilik usaha kurang mampu memberikan bonus atau pujian atas pekerjaannya yang dilakukan seharusnya karyawan tidak perlu menginginkan keluar dari usaha dalam waktu yang cepat. Yang dilakukan hanyalah berfikir positif atau mencoba memahami kondisi, seperti adanya permasalahan pribadi yang membuat pemberian *reward* tidak dapat dilakukan atau memang kondisi keuangan UKM sedang menurun.

Sedangkan kepuasan kerja yang kurang berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan berhubungan dengan rendahnya sistem penggajian, karena karyawan banyak yang merasa keberatan jika penggajian dilakukan per bulan dan bonus yang tidak rutin. Hal tersebut memberikan dampak kepada kurangnya rasa kepemilikan terhadap UKM. Sehingga memungkinkan bagi

karyawan untuk tidak kembali ke usaha tersebut karena kurang cocok dalam hal dipenuhinya kewajiban yang harus didapatkan, seperti gaji dan bonus.

Untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, pemilik usaha merasa karyawan kurang mampu mengerjakan pekerjaan yang berbeda atau kemampuan *multitasking* yang rendah. Sehingga berdampak pada kemampuan membiasakan diri dengan UKM. Sedangkan indikator yang kurang mampu mempengaruhi kepuasan kerja terhadap komitmen berhubungan dengan kondisi tempat kerja yang kurang nyaman bagi karyawan sehingga berdampak pada kesulitan karyawan membiasakan diri dengan tempat kerjanya dan karyawan merasa keuntungan yang didapatkan di UKM ini kurang bermanfaat. Yang harus dilakukan pemilik usaha adalah lebih menciptakan lingkungan kerja yang nyaman agar keinginan karyawan untuk tetap tinggal di UKM meningkat. Dari segi karyawan, yang perlu dilakukan adalah meningkatkan penyesuaian diri dengan lingkungan kerja dengan cara belajar memahami karakteristik orang di dalamnya, memahami bagaimana pemilik usaha, memahami pekerjaan yang diberikan, dan membiasakan diri untuk bekerja dengan baik. Karena hal tersebut akan meningkatkan nilai diri karyawan.

5. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Untuk pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dari dua sudut pandang, karyawan merasa kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja berhubungan dengan pemberian pujian atau penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan. Karyawan merasa sudah diberikan pujian yang baik sehingga pengaruhnya terhadap antusiasme bekerja yang tinggi. Hal ini perlu dilakukan secara terus menerus oleh pemilik usaha, agar karyawan merasa dihargai usahanya. Sedangkan dari karyawan, perlu ditingkatkan kembali kualitas pekerjaan yang dihasilkan, agar pemberian bonus untuk mencukupi kebutuhan hidup dapat meningkat dan meningkatkan kemampuan yang dimiliki agar dapat mengerjakan tugas tambahan di luar pekerjaan utama.

Terdapat pula kepuasan kerja yang kurang memberikan dampak kepada kinerja karyawan. Kondisi yang terjadi adalah karyawan kurang mampu melakukan pekerjaan yang beragam, kurang puas dengan cara pemimpin mengatur karyawan dan membuat keputusan, tidak mampu membantu rekan

kerja karena kurangnya ilmu atau pemahaman, rendahnya kemampuan yang dimiliki terhadap pekerjaan yang dijalankan, tidak puas terhadap gaji yang diberikan karena tidak sesuai dengan jumlah pekerjaan yang dijalani, karyawan tidak dapat menggunakan prosedur bekerja sendiri, dan kurangnya pemberian pujian terhadap karyawan. Sehingga dari kondisi tersebut dapat dilakukan adalah mengasah kemampuan dengan belajar menerima pekerjaan di luar pekerjaan utama agar pengalaman kerja meningkat serta kemampuan bertambah. Serta pemilik usaha perlu melakukan evaluasi dan menambah ilmu mengenai cara memimpin karyawan di UKM agar tidak adanya kesenjangan yang menyebabkan karyawan malas untuk bekerja.

Dari sisi pemilik usaha kurang merasa puas dengan kinerja karyawan. Hal tersebut disebabkan karena kurangnya kemampuan karyawan melakukan pekerjaan yang beragam sehingga apabila UKM sedang mendapat *orderan* di luar tugas utama karyawan takut untuk mengambalnya karena tidak tahu cara membuatnya. Yang harus dilakukan karyawan adalah dibutuhkan banyak latihan dan wawasan mengenai cara menciptakan produk serta manajemen waktu yang baik. Seperti membuat *timeline* untuk batas waktu masing-masing pekerjaan. Tetapi masih ada kepuasan pemilik usaha dalam hal kemampuan karyawan untuk mengerjakan tugas dengan caranya masing-masing, sehingga dapat mengasah kemahiran melakukan tugas yang diberikan. Untuk meminimalisir hasil pekerjaan yang kurang baik, seharusnya pemilik usaha tetap melakukan pengawasan ketika karyawan bekerja. Apabila dirasa terdapat pekerjaan yang di luar ketentuan dapat diingatkan dan diberikan pemahaman yang jelas serta tahap pengerjaan yang benar seperti apa.

6. Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh negatif komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada sudut pandang karyawan ditimbulkan dari komitmen afektif yang kurang mampu mengakibatkan kinerja karyawan. Sehingga, dimensi tersebut menjadi salah satu penyebab seseorang kurang mampu memiliki kinerja yang tinggi. Kondisi yang terjadi adalah kepemilikan karyawan terhadap UKM sangat kurang, sehingga dapat mempengaruhi kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, kemampuan untuk

membuat kesalahan yang tinggi, dan tidak inginnya karyawan menerima tugas tambahan yang tidak termauk bagian pekerjaan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, dibutuhkan adanya peningkatan rasa kenyamanan bagi karyawan dengan meningkakan rasa kekeluargaan, menjadikan tempat bekerja sebagai fasilitas untuk membicarakan hal yang menyenangkan, dan mengenal lebih dekat dengan pemilik usaha.

Sedangkan terdapat pula komitmen normatif yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen ini berhubungan dengan keharusan yang diberikan UKM terhadap karyawan karena berdampak pada kesetiaan karyawan pada tempat bekerjanya saat ini. Kesetiaan tersebut akan mengakibatkan penentuan menetapnya seseorang di tempat kerjanya dan mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan. Untuk meningkatkan hal tersebut, dibutuhkan adanya keeratan dalam UKM, selalu memberikan perhatian kepada karyawan, saling membantu, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan.

Menurut pemilik usaha, komitmen kontinu atau yang berhubungan dengan keinginan karyawan tetap melanjutkan bekerja di UKM dipengaruhi oleh sulit atau tidaknya karyawan membiasakan diri dengan lingkungan kerja yang baru sehingga dapat berdampak terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Untuk mengatasinya, pemilik usaha harus mampu menyediakan lingkungan tempat bekerja yang nyaman sehingga karyawan dapat bekerja dengan semangat yang tinggi. Namun, jika lingkungan kerja kurang mendukung, pemilik usaha dapat memberikan pekerjaan untuk dikerjakan di rumah karyawan masing-masing. Tujuannya adalah agar pikiran dan hati tenang, sehingga tugas dapat dikerjakan dengan baik serta tidak ada hal yang mengganggu untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Implikasi ini sangat besar pengaruhnya untuk membuat karyawan menetap di UKM. Sedangkan terdapat pula komitmen afektif yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan tinggi. Yaitu kebanggaan untuk menjadi bagian dalam usaha dapat meningkatkan keinginan dan kepercayaan yang tinggi untuk bekerja. Dengan menerahkan segala kemampuan dan usaha agar pemilik usaha memberikan kepercayaan lebih besar untuk mengerjakan tugas dengan standar produk yang tinggi serta berkualitas.

Tabel 4. 87 Implikasi Manajerial

Tujuan Penelitian	Temuan	Korelasi	Jenis	Implikasi Manajerial	Stakeholder Terkait
Menguji hubungan antara <i>individual fit</i> terhadap kepuasan kerja	Dimensi <i>employee need fulfillment</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja dari sudut pandang karyawan	EI1 – KPI11, KPI13	Peningkatan	Meningkatkan pemenuhan kebutuhan karyawan dari segi finansial, seperti pemberian gaji yang sesuai dengan beban kerja dan bonus untuk karyawan dengan kerja melebihi jam yang telah ditentukan (lembur).	Pemilik Usaha
		EI3 – KPI20		Membiasakan untuk memberi pujian/perhatian kepada karyawan dan memperhatikan hal kecil yang disukai akan menimbulkan rasa dihargai.	Pemilik Usaha
		EI1 – KPI11		Memberikan gaji yang sepadan dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan agar karyawan dapat terpuaskan dalam bekerja serta melakukan kontrol secara rutin untuk mengetahui kemampuan karyawan.	Pemilik Usaha
	Dimensi <i>goal congruency</i> kurang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dari sudut pandang karyawan	EI2	Penambahan	Pemberian fasilitas atau keamanan dalam bekerja, seperti penyediaan alat atau perlengkapan kerja yang memadai, fasilitas untuk karyawan dengan kebutuhan khusus, dan pemberian pujian kepada karyawan	Pemilik Usaha
	GI1 – KPI9	Mengevaluasi dan memahami kepentingan antar pihak dalam bekerja, sehingga dapat saling mendukung pencapaian tujuan bersama		Pemilik Usaha Karyawan	
Menguji hubungan antara <i>organizational fit</i> terhadap kepuasan kerja	Dimensi <i>culture-personality congruency</i> berpengaruh terhadap kepuasan kerja dari sudut pandang pemilik usaha	CO2 – KPO9	Peningkatan	Peningkatan kebiasaan untuk memiliki sikap terbuka dengan ilmu baru atau belajar untuk memiliki pemikiran yang fleksibel agar tidak menyakiti perasaan rekan kerja lainnya.	Pemilik Usaha Karyawan
		CO11 – KPO17		Menjalin hubungan yang baik antar rekan kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan rasa kekeluargaan yang tinggi	Pemilik Usaha Karyawan
Menguji hubungan antara <i>individual fit</i> terhadap komitmen organisasional	Dimensi <i>culture-personality congruency</i> berpengaruh terhadap komitmen normatif dari sudut pandang karyawan	CI11, CI12 – NI2	Peningkatan	Meningkatkan kebiasaan dan budaya karyawan mengenai hal yang baik di tempat bekerja, seperti berbuat baik kepada sesama, membantu antar rekan kerja, dan menaati aturan. Sehingga dari kebiasaan tersebut dapat berdampak terhadap keinginan seseorang menetap di UKM.	Pemilik Usaha

Tabel 4. 88 Implikasi Manajerial (Lanjutan)

Tujuan Penelitian	Temuan	Korelasi	Jenis	Implikasi Manajerial	Stakeholder Terkait
Menguji hubungan antara <i>individual fit</i> terhadap komitmen organisasional	Dimensi <i>value congruency</i> dan <i>goal congruency</i> kurang berpengaruh terhadap komitmen afektif dari sudut pandang karyawan	VI10 – AI1	Penambahan	Perlu diberikan pengajaran mengenai cara menghasilkan produk. Dari pembelajaran tersebut karyawan dapat mengerti dan pemilik usaha sedikit demi sedikit mulai memberikan kepercayaan dari skala kecil hingga besar. Agar berdampak pada meningkatnya rasa dibutuhkan dalam usaha	Pemilik Usaha
		GI1 – AI1		Menyesuaikan tujuan bekerja karyawan dengan pemilik usaha, agar dapat mencapai kesesuaian yang paling utama dan sepadan. Sehingga kepemilikan karyawan mengenai UKM dapat meningkat.	Pemilik Usaha Karyawan
Menguji hubungan antara <i>organizational fit</i> terhadap komitmen organisasional	Dimensi <i>culture personality congruency</i> berpengaruh terhadap komitmen normatif dari sudut pandang pemilik usaha	CO11 – NO1, NO3	Peningkatan	Meningkatkan hubungan baik antar rekan kerja untuk menambah <i>link</i> dan <i>channel</i> serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan bermanfaat ketika nantinya karyawan membutuhkan rekan kerja untuk sesuatu hal.	Pemilik Usaha Karyawan
		CO2, CO3 – NO2		Meningkatkan karakteristik yang berhubungan dengan keinginan karyawan bekerja dalam kelompok, memberikan informasi yang bermanfaat untuk menambah pengetahuan	Pemilik Usaha Karyawan
	Dimensi <i>employee need fulfillment congruency</i> kurang berpengaruh terhadap komitmen afektif sudut pandang pemilik usaha	EO2 – AO2	Penambahan	Memberikan penambahan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan, seperti pemberian <i>training</i> ke dalam urgensitas perkembangan karyawan dan pemberian kebutuhan alat pelindung.	Pemilik Usaha
Menguji hubungan antara <i>Individual fit</i> terhadap kinerja karyawan dari sudut pandang karyawan	Dimensi <i>culture personality congruency</i> memiliki pengaruh terhadap <i>task performance</i> dari sudut pandang karyawan	CI12 – TI3, TI5	Peningkatan	Memberikan pengajaran kepada karyawan untuk mengerjakan pekerjaan secara bersama-sama agar pengerjaan tugas dilakukan dengan cepat dan terkontrol dengan baik. Selain itu, memberikan motivasi kerja agar hasil pekerjaan dapat meningkatkan semangat bekerja karyawan.	Pemilik Usaha
Menguji hubungan antara <i>Organizational fit</i> terhadap kinerja karyawan dari sudut pandang karyawan	Dimensi <i>culture personality congruency</i> berpengaruh terhadap <i>contextual performance</i> dari sudut pandang pemilik usaha	CO7 – CNO8, CNO9	Peningkatan	Melatih karyawan untuk dapat bekerja dengan jenis pekerjaan berbeda-beda, agar kemampuan karyawan dapat terus bertambah dan mandiri.	Pemilik Usaha

Tabel 4. 89 Implikasi Manajerial (Lanjutan)

Tujuan Penelitian	Temuan	Korelasi	Jenis	Implikasi Manajerial	Stakeholder Terkait
Menguji hubungan antara <i>individual fit</i> terhadap kinerja karyawan dari sudut pandang karyawan	Dimensi <i>culture personality congruency</i> berpengaruh terhadap <i>contextual performance</i> dari sudut pandang pemilik usaha	CO7 – CNO8, CNO9	Peningkatan	Melatih karyawan untuk dapat bekerja dengan jenis pekerjaan berbeda-beda, agar kemampuan karyawan dapat terus bertambah dan mandiri.	Pemilik Usaha
		CO2, CO8, CO11 – CNO10		Meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja dengan menciptakan kebiasaan dan karakteristik yang dapat diterima oleh karyawan lainnya.	Pemilik Usaha
Menguji hubungan <i>Organizational fit</i> terhadap kinerja karyawan dari sudut pandang pemilik usaha	Seluruh dimensi kurang berpengaruh terhadap <i>task performance</i> dari sudut pandang pemilik usaha	CO2, CO8, CO11 – CNO10 EO2 – TO1, TO2	Penambahan	Segera dilakukan perancangan pemenuhan kebutuhan yang diinginkan karyawan terutama dalam hal peningkatan <i>skill</i> , agar masing-masing karyawan memiliki kemahiran untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang tinggi dan sesuai standar UKM.	Pemilik Usaha
Menguji hubungan <i>organizational fit</i> terhadap kinerja karyawan dari sudut pandang pemilik usaha	Seluruh dimensi kurang berpengaruh terhadap <i>task performance</i> dari sudut pandang pemilik usaha	VO23 – TO1	Penambahan	Melakukan pengajaran dengan tutorial bersama dengan karyawan agar karyawan memahami tahapan dan cara membuat produk dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.	Pemilik Usaha
Menguji hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dari sudut pandang karyawan	Terdapat beberapa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen normatif dari sudut pandang karyawan	KPI13, KPI20 – NI2	Peningkatan	Memberikan penghargaan dan apresiasi terhadap hasil kerja yang diberikan kepada UKM serta menaikkan gaji jika hasil pekerjaan selalu meningkat.	Pemilik Usaha
	Terdapat beberapa kepuasan kerja kurang berpengaruh terhadap komitmen afektif dari sudut pandang karyawan	KPI13 – AI1	Penambahan	Perbaiki sistem penggajian dan penambahan bonus untuk karyawan. Menghindari pembayaran yang dilakukan tiap bulan, karena dapat menyebabkan karyawan tidak akan kembali bekerja di UKM	Pemilik Usaha
Menguji hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dari sudut pandang pemilik usaha	Terdapat beberapa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif dari sudut pandang pemilik usaha	KPO18 – AO1	Peningkatan	Menyediakan alur komunikasi yang baik antar rekan kerja, menghindari adanya ketidakcocokan dengan menjaga lisan, menghargai sesama, memberikan perhatian kepada karyawan yang sedang tertimpa musibah.	Pemilik Usaha Karyawan

Tabel 4. 90 Implikasi Manajerial (Lanjutan)

Tujuan Penelitian	Temuan	Korelasi	Jenis	Implikasi Manajerial	Stakeholder Terkait
Menguji hubungan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dari sudut pandang pemilik usaha	Terdapat beberapa kepuasan kerja kurang berpengaruh terhadap komitmen kontinu dari sudut pandang pemilik usaha	KPO3 – KO2	Penambahan	Pemberian jenis pekerjaan yang berbeda kepada karyawan, agar memiliki keahlian yang beragam serta dapat melakukan berbagai pekerjaan tanpa mengandalkan orang lain.	Pemilik Usaha
Menguji hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dari sudut pandang karyawan	Terdapat beberapa kepuasan kerja yang kurang berpengaruh terhadap <i>task performance</i> dari sudut pandang karyawan	KPI5 – TI1, TI3	Penambahan	Melakukan evaluasi dan menambah ilmu mengenai cara memimpin karyawan di UKM agar tidak adanya kesenjangan yang menyebabkan karyawan malas untuk bekerja.	Pemilik Usaha
Menguji hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dari sudut pandang pemilik usaha	Terdapat beberapa kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap <i>task performance</i> sudut pandang pemilik usaha	KPO16 – TO2	Peningkatan	Menyediakan prosedur yang jelas dalam bekerja, membebaskan karyawan untuk bekerja sesuai dengan caranya masing-masing selama tidak di luar prosedur yang dimiliki, serta melakukan pengawasan ketika karyawan bekerja.	Pemilik Usaha
Menguji hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dari sudut pandang karyawan	Komitmen normatif berpengaruh terhadap <i>contextual performance</i>	NI2 – CNI10	Peningkatan	Meningkatkan keeratan dalam usaha, selalu memberikan perhatian kepada karyawan, tidak mengekang dan memberikan pekerjaan di luar batas kemampuannya, saling membantu, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan.	Pemilik Usaha Karyawan
	Komitmen afektif kurang berpengaruh terhadap kinerja dari sudut pandang karyawan	AII – TI1, TI3, TI5, CNI8	Penambahan	Peningkatan rasa kenyamanan bagi karyawan, meningkatkan rasa kekeluargaan, menjadikan tempat bekerja sebagai fasilitas untuk membicarakan hal yang menyenangkan, mengenal lebih dekat dengan pemilik usaha.	Pemilik Usaha Karyawan
Menguji hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dari sudut pandang pemilik usaha	Komitmen kontinu kurang berpengaruh terhadap kinerja karyawan	KO2 – TO1	Penambahan	Menyediakan lingkungan tempat bekerja yang nyaman dengan memberikan pilihan untuk mengerjakan pekerjaan di rumah masing-masing. Sehingga pekerjaan yang diberikan dapat menghasilkan produk yang baik dan berkualitas.	Pemilik Usaha
	Komitmen kontinu kurang berpengaruh terhadap kinerja karyawan	KO2 – CNO8, CNO9, CNO10		Memberikan arahan dan informasi mengenai usaha tempat bekerja dan mengajarkan hal yang baru bagi karyawan. Sehingga tidak ada komunikasi yang salah dalam bekerja.	Pemilik Usaha

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hasil simpulan dan saran yang terdiri atas keterbatasan penelitian dan saran yang dapat menjadi pertimbangan penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data dan analisis yang dilakukan dari dua sudut pandang, yaitu karyawan dan pemilik usaha didapatkan beberapa hal yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini yaitu :

1. Hasil analisis untuk mengetahui pemenuhan ekspektasi yang terjadi antara karyawan dengan pemilik usaha dapat dilihat berdasarkan hubungan *person-organization fit* terhadap *individual outcomes* karyawan (H1a, H1b, H2a, H2b, H3a, H3b). Untuk kesesuaian nilai, tujuan, pemenuhan kebutuhan, dan budaya antara karyawan dan pemilik usaha dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di UKM. Sehingga pengaruhnya *person-organization fit* terhadap kepuasan kerja dari dua sudut pandang dapat terpenuhi. Pemenuhan ekspektasi kepuasan kerja memberikan hasil paling baik jika dibandingkan dengan *individual outcomes* lainnya. Untuk kesesuaian nilai, tujuan, pemenuhan kebutuhan, dan budaya antara karyawan dan pemilik usaha tidak saling memenuhi terhadap komitmen dan kinerja di UKM. Dikarenakan karyawan merasa kecocokan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak membuat komitmen untuk tetap tinggal menjadi tinggi. Sebaliknya, pemilik usaha merasa karakteristik karyawan di UKM sangat cocok dengan karakteristik pemilik usaha sehingga menyebabkan komitmen karyawan tinggi namun kinerja yang dihasilkan tidak sesuai dengan keinginan karyawan. Penyesuaian yang cocok dilakukan pada kondisi di UKM industri pengolahan di Surabaya adalah dengan *supplementary fit*. Alasannya, karena skala usaha fleksibel dan tidak terlalu besar menyebabkan penyesuaian dapat mudah dilakukan apabila tiap individu dalam UKM memiliki kesamaan karakteristik.

2. Hasil analisis untuk mengetahui pengaruh *individual fit* dan *organizational fit* terhadap kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan kinerja karyawan di UKM dapat diketahui berdasarkan hasil analisis data menggunakan SEM-PLS. Diketahui bahwa *individual fit (employee need fulfillment)* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, *organizational fit (culture personality congruency)* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, *individual fit (value dan goal congruency)* berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional (komitmen afektif), *organizational fit (culture personality congruency)* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (komitmen normatif), *individual fit (culture personality congruency)* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (*task performance*), *organizational fit* (seluruh dimensi) berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (*task performance*), kepuasan kerja sisi karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (komitmen normatif), kepuasan kerja sisi pemilik usaha berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (komitmen afektif), kepuasan kerja sisi karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (*task performance*), kepuasan kerja sisi pemilik usaha berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (*contextual performance*), komitmen organisasional (komitmen afektif) berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (seluruh dimensi), dan komitmen organisasional (komitmen afektif) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (*task performance*).
3. Untuk meningkatkan kepuasan kerja sisi karyawan, yang dilakukan adalah meningkatkan kesesuaian pemenuhan kebutuhan dan menambah kesesuaian tujuan di UKM. Sedangkan untuk meningkatkan kepuasan kerja sisi pemilik usaha, yang dilakukan adalah meningkatkan kesesuaian budaya di tempat kerja beserta menambah adanya kesesuaian tujuan bekerja.
4. Untuk meningkatkan komitmen organisasional (normatif) sisi karyawan, yang dilakukan adalah meningkatkan kesesuaian budaya antar individu dalam UKM, menambah kesesuaian nilai dan tujuan untuk bekerja, dan meningkatkan kepuasan kerja berupa keselarasan gaji. Sedangkan untuk sisi pemilik usaha, budaya juga merupakan kesesuaian yang penting untuk meningkatkan komitmen karyawan bekerja di UKM terutama dalam hal komitmen normatif

yang berhubungan dengan kemampuan UKM memberikan kewajibannya kepada karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja yang berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk melakukan kegiatan beragam.

5. Peningkatan kinerja karyawan (*task performance*) sisi karyawan, dilakukan dengan meningkatkan kesesuaian budaya dalam tempat kerja, menambah kesesuaian tujuan untuk meningkatkan *contextual performance*, menambah kepuasan kerja yang berhubungan dengan kemampuan *multitasking* karyawan, dan menambah kepemilikan yang kuat terhadap usaha agar karyawan dapat menghasilkan produk berkualitas. Sedangkan peningkatan kinerja (*task performance*) sisi pemilik usaha, dilakukan dengan meningkatkan seluruh dimensi kecocokan, menambah kepuasan kerja yang berhubungan pula dengan kemampuan *multitasking*, dan menambah pula kebanggaan untuk menjadi bagian dalam UKM agar tingkat kepercayaan diri karyawan tinggi.

5.2 Keterbatasan Peneliti

Dalam menjalankan penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang harus diperbaiki melalui penelitian selanjutnya. Terdapat 3 keterbatasan pada penelitian ini. Penelitian ini memiliki keterbatasan jumlah responden yang tergolong sedikit, sehingga kurang mampu untuk merepresentasikan hasil penelitian yang mencakup karakteristik dan kondisi UKM industri pengolahan di Surabaya. Untuk waktu pengumpulan data bertepatan dengan bulan Ramadhan dan hari raya Idul Fitri, sehingga beberapa responden tidak dapat ditemui untuk melakukan pengambilan data karena kesibukan UKM untuk memproduksi dan menjual produk yang meningkat. Selain itu, data yang didapatkan dari dinas pemerintahan tidak mampu mendukung pengambilan data penelitian karena kurang lengkapnya informasi UKM yang terdaftar, sehingga penulis melakukan pencarian data dari UKM terdekat yang kurang terbuka dengan penulis. Dan yang terakhir, tidak relevannya data UKM yang terdaftar pada Kementerian Usaha Mikro dan Koperasi Republik Indonesia dengan data dinas pemerintah Kota Surabaya.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dan keterbatasan yang dimiliki, penulis memberikan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya. Pertama, dibutuhkan adanya *link* atau *channel* untuk mendapatkan data UKM di Surabaya dengan informasi yang lengkap dan terbuka. Kedua, agar hasil penelitian yang didapatkan lebih akurat, dibutuhkan penambahan jumlah responden (minimal 100 UKM). Ketiga, menambahkan *doorprize* atau hadiah bagi responden yang telah berkontribusi dalam penelitian ini, tujuannya untuk meningkatkan keinginan responden memberikan jawaban untuk penelitian. Keempat, melakukan pengurangan karakteristik karyawan dan pemilik usaha pada indikator penelitian agar tidak terlalu besar kuantitasnya dan memberikan jawaban yang lebih spesifik. Kelima, melibatkan daerah atau wilayah yang lebih luas sehingga diperoleh hasil penelitian yang lebih merepresentasikan karakteristik UKM. Keenam, mengeksplorasi lebih dalam mengenai kondisi *person-organization fit* pada UKM sektor industri pengolahan di Indonesia. Ketujuh, melakukan penelitian lebih lanjut terhadap kondisi *person-organization fit* pada seluruh sektor di UKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, M. A. (2012). *Efek Persuasif Metafora Pada Iklan Politik Serta Implikasinya pada Niat Berperilaku Pemilih Muda Manajemen Pemasaran*. Universitas Airlangga.
- Affandi, M. A. (2018). *Faktor-faktor yang Memengaruhi Niat Partisipasi Milenial Dalam Mega Event Project Asian Games 2018*. Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Ahire, S. L. (1996). TQM age versus quality. *Production and Inventory Management Journal*, 18–23.
- Akbar, F. H. A., Hamid, D., & Djudi, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 38(2). Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/87346-ID-pengaruh-kepuasan-kerja-terhadap-komitme.pdf>
- Aldrich, H. & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review*.
- Andrawina, P. (2014). *Person Corporate Ethical Value, Person-Organization Fit terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Organizational Citizenship Behavior di PG-Tk-SD Al Chusnaini*. Universitas Airlangga.
- Apriyogo, D. (2014). *Solusi Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Usaha Mikro Kecil dan Menengah untuk Mencapai Sustainable Competitive Advantage*. Surabaya.
- Ardiana, I. A., & Brahmayanti, S. (2010). Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya. *Kompetensi SDM UKM Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM Di Surabaya*, 12(1), 42–55. <https://doi.org/https://doi.org/10.9744/jmk.12.1.pp.%2042-55>
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69(1), 956–963. Retrieved from <https://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.039>
- Astuti, (2010). Model person-organization fit terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 17(1)

- Backhaus, K. (2003). Importance of person-organization fit to job seekers. *Career Development International*, 8(1), 21–26. <https://doi.org/10.1108/13620430310459487>
- Badan Pusat Statistik. (2016). *Tenaga Kerja*. Retrieved from <https://www.bps.go.id/subject/6/tenaga-kerja.html>
- Balques, A. (2017). *Analisis Sikap, Norma Subjektif, dan Niat Beli Produk Kosmetik Halal Pada Konsumen Muslimah di Surabaya*. Surabaya.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112.
- Beffort, N., & Hatrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(17–32).
- Benkhoff (1997). Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment & Performance. *Human Relations*, 50(6).
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In *Personnel Selection in Organization* (pp. 71–98). San Fransisco, California: Jassey-Bass.
- Bowen, D. E., Ledford Jr., G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *The Executive*, 5(4), 35–51. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274747>
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohension: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(1), 195–205. <https://doi.org/10.1177/009102609102000207>
- Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). An Examination of the Attraction-Selection-Attrition Hypothesis. *Personnel Psychology*, 42.
- Budiaji, W. (2013). Skala Pengukuran dan Jumlah Respon Skala Likert. *Jurnal Ilmu Pertanian Dan Perikanan*, 127–133.
- Burke, R. J., & Deszca, E. (1982). Preferred Organizational Climates of Type A Individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21(50–59), 1–10.
- Byars, Lloyd L., Rue, L. W. (2008). *HumByars, Lloyd L., Rue, L. W. (2008). Human*

Resource Management (9th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
an Resource Management (9th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

- Cable, D., & Judge, T. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 294–311.
- Cable, D., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: a person organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(1), 317–348.
- Cable & Judge (1995). The Role of Person-Organization Fit in Organizational Selection Decisions. *Center of Advanced Human Resource Studies*, 95(7).
- Caplan, R. D. (1987). Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(1), 248–267.
- Charles K. Parsons, D. M. C. & R. C. L. (1999). Establishing Person-Organization Fit. In R. W. E. & M. M. Harris (1), *The Employment Interview Handbook*. <https://doi.org/10.4135/9781452205519.n7>
- Chatman, J. A. (1989). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Academy of Management Proceedings*, 1989(1), 199–203. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1989.4980837>
- Chatman, Jennifer A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484.
- Chin, W. . (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Advances in Hospitality and Leisure*.
- Cooper, P. C. P. S. C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1). <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0267>
- Correa-Prisant, M. (2000). Descriptive Statistics. Retrieved November 18, 2018, from <http://www.pitt.edu/~super1/lecture/lec0421/index.html>
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 847–858.

- Dhanita, & Iranita, H. (2015). Identifikasi Permasalahan Dan Faktor Penyebab Berkaitan Dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lingkup Umkm Di Kabupaten Kudus. *Seminar Nasional Educational Wellbeing*, 190–203.
- Dinas Koperasi & UMKM Jawa Timur. (2012). *Jumlah UMKM dan Naker*
- Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1975). Congruence between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance. *The Academy of Management Journal*, 18(1), 149–155.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. dan Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 122–129. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00182-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00182-8)
- Feldman and Arnold (1978). Position choice comparing the importance of organizational & job factors. *Journal of Applied Psychology*, 63(1), 706–710.
- French, J. J., Rogers, W., & Cobb, S. (1974). *Adjustment as Person-Environment Fit. Coping and Adaptation*. New York: Basic Books.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (Edisi 4). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair et al. (2010). *Multivariate Data Analysis* (Seventh Ed). England: Pearson Education Limited.
- Hair et al. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California, USA: SAGE Publications Inc.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sastedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (2nd ed.). California: SAGE Publications Inc.
- Hamid, et. al. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion. *Journal of Physics: Conference Series*.
- Hapsari, I. M. (2014). Identifikasi Berbagai Permasalahan Yang Dihadapi Oleh UKM Dan Peninjauan Kembali Regulasi Ukm Sebagai Langkah Awal Revitalisasi UKM. *Permana* 5, 43–47.

- Harnoto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Henseler, Ringle, & Sinkovics (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *International Marketing*, 20(1), 277–319.
- Islami, A., Kunaifi, A., & Gunawan, J. (2017). Ragam Pengukuran Kinerja pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Surabaya. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 6(2).
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1984). A Type A-B Person-Work Environment Interaction Model for Examining Occupational Stress and Consequences. *Human Relations*, 37(7), 491–513.
- Jatimprov. (2018). Sektor Koperasi dan UMKM di Jatim Terbukti Mampu Dorong Perekonomian. Retrieved April 7, 2019, from <http://jatimprov.go.id/read/berita-pengumuman/sektor-koperasi-dan-umkm-di-jatim-terbukti-mampu-dorong-perekonomian>
- Jaya, I. G. N. M., & Sumertajaya, I. M. (2008). Permodelan Persamaan Dengan Partial Least Square, 118–132.
- Karakurum, M. (2005). *The Effect of Person-organization Fit on Employee Job Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in a Turkish Public Organization*. The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University.
- Katz & Kahn (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kementerian Koperasi dan UMKM. (2017). Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB), (1), 1–2.
- Kimberly, J. R., & Miles, R. H. (1980). *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia. (2015). *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*.
- Lin, S., Persada, S., & Nadlifatin, R. (2014). A Study of Student Behavior in

- Accepting The Blackboard Learning System: A Technology Acceptance Model (TAM) Approach, Computer Supported Cooperative Work in Design (CSCWD). *Proceedings of the 2014 IEEE*.
- Locke, E. A. (1970). Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484–500. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90036-X](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(70)90036-X)
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Locke, Edwin A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Malhotra. (2007). *Marketing Research An Applied Orientation* (Internatio). England: Pearson Education Limited.
- Malhotra, N., Nunan, D., & Birks, D. (2017). *Marketing Research: An Applied Approach* (Fifth Edit). Pearson Education Limited.
- Maria, H. S., & Yuniawan, A. (2016). Analisis Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Kinerja Karyawan: Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behaviour sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT Telkom Witel Pekalongan). *Diponegoro Journal of Management*, 5(1), 1–15.
- Mathis & John (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R. L., & Jeason, J. H. (2006). *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meglino, Ravlin, & Adkins. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424–432.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1).
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, catherine A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

- Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance Assessment in Unique Jobs. In *The Changing Nature of Performance* (pp. 56–86). San Fransisco, California: Jasley-Bass.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, Person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205–227. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum013>
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes. *Psychological Review*, 84(3).
- Nursalam. (2003). *Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan*. Jakarta: Salemba Medika.
- 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.
- Phillips, J. M., & Gully, Stanley, M. (2015). *Strategic Staffing*. (S. Wall & K. E. Levy, Eds.) (3rd ed.). England: Pearson Education Limited.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Posner, Kouzes, & Schmidt, (1985). Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293–309.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465–476.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 427–456.
- Saunders, MarkPhilip, L., & Thornhill, A. (2009). *for Business Students Fi Fth Edition*. (Pearson Education Limited, Ed.) (Fift Editi). England: Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40(1).
- Sherman, & Chruden. (1988). *Managing Human Resources*. South-Western: Ohio.
- Startup Nations Summit. (2018). About the Startup Nations Summit. Retrieved

- April 4, 2019, from <http://summit.startupnations.co/about-startup-nations-summit>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukwadi, R., & Meliana, M. (2014). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Turn Over Intention Karyawan Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 3(1), 1–9.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Vinzi, V. E. (2004). *A Global Goodness-of-fit Index for PLS Structural Equation Modelling*.
- Tepeci, M. (2001). *The effect of personal values, organizational culture, a person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry*. The Pennsylvania State University.
- Tribunnews. (2018). Startup Seluruh Dunia akan berkumpul di Surabaya. Retrieved March 27, 2019, from <http://www.tribunnews.com/regional/2018/08/27/startup-seluruh-dunia-akan-berkumpul-di-surabaya>
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 184–193.
- Vancouver, J. B. (2006). An Explanatory Examination of Person-Organization Fit: Organization Goal Congruence. *Personnel Psychology*, 44.
- Weiss, Davis, England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *The University of Minnesota Press*, 22(1).
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja* (Edisi 3). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Williams, & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219–231.
- Wiyono, G. (2011). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS dan SmartPLS*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Lampiran 1. Data Dinas Koperasi & UMKM Jawa Timur Tahun 2012

NO	KABUPATEN/ KOTA	SEKTOR/LAPANGAN USAHA									JUMLAH
		PERTANIAN	PERTAMBANG- AN DAN PENGALIAN	INDUSTRI PENGOLAHAN	LISTRIK, GAS DAN AIR	KONSTRUKSI	PERDAGANG- AN HOTEL DAN RESTORAN	TRANS- PORTASI TASI	KEUANGAN	JASA- JASA	
1	PACITAN	140.844	655	14.634	2	88	18.872	1.712	157	4.151	181.115
2	PONOROGO	151.358	931	7.788	0	250	37.407	2.675	375	6.777	207.561
3	TRENGGALEK	106.239	851	13.237	0	141	17.978	1.342	66	3.601	143.455
4	TULUNGAGUNG	128.268	168	13.062	0	196	30.527	1.904	189	7.095	181.409
5	BLITAR	159.984	1.329	19.778	0	966	53.623	4.700	393	14.849	255.622
6	KEDIRI	171.374	471	6.657	0	534	57.610	3.066	211	11.570	251.493
7	MALANG	244.934	1.614	20.894	0	939	106.061	15.101	493	24.480	414.516
8	LUMAJANG	121.364	1.097	8.929	0	316	48.491	5.288	217	10.744	196.446
9	JEMBER	243.004	2.157	17.546	0	1.296	118.225	12.749	293	28.881	424.151
10	BANYUWANGI	151.923	1.286	29.774	0	1.052	82.871	6.035	417	23.348	296.706
11	BONDOWOSO	115.328	919	13.784	0	332	29.665	5.056	124	7.170	172.378
12	SITUBONDO	92.498	621	9.288	0	950	38.145	6.269	222	8.734	156.727
13	PROBOLINGGO	165.369	801	6.179	4	365	46.050	7.282	169	9.067	235.286
14	PASURUAN	144.464	574	9.781	1	865	68.403	10.937	209	13.568	248.802
15	SIDOARJO	34.395	4	9.008	0	795	96.149	5.096	278	25.539	171.264
16	MOJOKERTO	85.394	1.142	12.716	0	253	43.280	2.719	256	9.650	155.410
17	JOMBANG	102.325	156	10.955	0	450	58.215	3.731	290	12.492	188.614
18	NGANJUK	143.812	169	6.008	0	348	40.563	2.498	177	7.888	201.463
19	MADIUN	95.442	341	4.638	0	369	34.681	2.091	185	8.815	146.562
20	MAGETAN	96.781	669	16.926	0	214	31.550	2.190	290	6.180	154.800

21	NGAWI	146.111	397	5.595	0	234	26.616	1.575	137	4.647	185.312
22	BOJONEGORO	207.239	838	9.852	0	525	50.293	3.655	303	9.262	281.967
23	TUBAN	155.862	1.502	6.024	0	222	46.305	5.449	168	8.466	223.998
24	LAMONGAN	171.815	220	10.317	0	129	55.684	4.486	419	9.664	252.734
25	GRESIK	86.493	105	12.539	5	1.210	50.755	3.443	84	13.759	168.393
26	BANGKALAN	131.112	293	5.712	0	29	22.390	3.057	37	4.138	166.768
27	SAMPANG	151.113	1.765	5.747	0	442	25.221	5.519	99	5.309	195.215
28	PAMEKASAN	132.003	2.496	8.195	0	764	35.846	7.365	136	8.749	195.554
29	SUMENEP	201.797	2.744	14.754	0	279	37.288	5.215	146	6.782	269.005
30	KOTA KEDIRI	2.898	29	1.198	0	48	18.505	1.875	88	4.665	29.306
31	KOTA BLITAR	2.944	12	1.896	0	136	11.861	1.363	94	2.985	21.291
32	KOTA MALANG	3.718	39	4.094	0	566	48.211	3.742	302	17.106	77.778
33	KOTA PROBOLINGGO	5.350	10	1.016	0	96	13.661	2.718	95	3.179	26.125
34	KOTA PASURUAN	1.694	9	2.762	0	65	14.414	1.998	71	3.244	24.257
35	KOTA MOJOKERTO	685	0	1.282	0	23	11.201	1.567	61	2.661	17.480
36	KOTA MADIUN	1.554	26	1.041	0	42	14.014	2.111	98	3.776	22.662
37	KOTA SURABAYA	5.166	161	11.394	0	1.199	169.980	15.958	641	56.263	260.762
38	KOTA BATU	9.789	79	1.047	0	61	9.431	1.004	45	2.088	23.544
JAWA TIMUR		4.112.443	26.680	356.047	12	16.789	1.720.042	174.541	8.035	411.342	6.825.931

Lampiran 2. Kuesioner *Brief Explanation***KUESIONER PENGARUH PERSON-ORGANIZATION FIT TERHADAP
KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN KINERJA
KARYAWAN PADA USAHA KECIL MENENGAH**

Kepada Yth. :

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari

Di tempat

Dengan hormat,

Saya Erlinda Marella Mahardika, mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, sedang melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir. Penelitian yang saya lakukan berjudul **“Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan pada Usaha Kecil Menengah.”**

Form kuesioner ini bertujuan untuk menguji kesesuaian antara keinginan individu dengan organisasi pada aspek nilai, tujuan, pemenuhan kebutuhan karyawan, dan budaya serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Hasil kuesioner ini akan digunakan untuk menguji tingkat kesesuaian individu terhadap organisasi tempat karyawan melakukan pekerjaan, apakah hasil yang didapatkan sesuai dengan keinginan serta kebutuhannya atau belum. Dan menguji pula tingkat kebutuhan organisasi atas karyawan yang dimiliki, apakah terjadi kesesuaian dari kedua belah pihak.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk meluangkan waktu dengan mengisi kuesioner ini. Adapun informasi yang dikumpulkan hanya akan menjadi referensi penelitian ini dan jawaban dari Bapak/Ibu/Saudara/Saudari akan dijaga kerahasiaannya, sehingga saya mohon untuk dapat memberikan jawaban yang objektif sesuai dengan kondisi yang dirasakan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari saat ini. Atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Lampiran 3. Kuesioner Individual Fit

INDIVIDUAL FIT

Di bawah ini merupakan kuesioner yang berhubungan dengan karakteristik individu. Terdapat 46 indikator yang menggambarkan nilai-nilai dari individu. Anda dapat memberikan jawaban dari setiap nilai yang tersedia berdasarkan kondisi dan perasaan Anda saat ini. Jawaban yang Anda berikan dapat dipilih dari keterangan di bawah ini dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom yang telah disediakan dengan keterangan sebagai berikut:

1	2	3	4	5
Tidak Mencerminkan Sekali	Kurang Mencerminkan	Cukup Mencerminkan	Mencerminkan	Mencerminkan Sekali

No	Karakteristik	Deskripsi				
		1	2	3	4	5
<i>Value Congruency</i>						
1	Saya adalah orang yang mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan baru dan mampu beradaptasi dalam keadaan darurat.					
2	Saya adalah orang yang mampu memperkirakan secara sistematis mengenai sesuatu yang paling mungkin terjadi di masa depan berdasarkan informasi masa lalu, agar kesalahan yang terjadi di masa depan dapat diminimalisasi.					
3	Saya memiliki kemampuan untuk menghasilkan karya baru atau menciptakan solusi baru di sebuah lingkungan.					
4	Saya adalah orang yang memiliki kecepatan dalam mengambil peluang yang ada di lingkungan sekitar.					
5	Saya adalah orang yang menyukai hal-hal baru .					
6	Saya adalah orang yang berani mengambil keputusan dari beberapa pilihan yang berat .					
7	Saya memiliki hak untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan saya .					
8	Saya adalah orang yang menaati segala peraturan yang ditetapkan , tidak suka melanggar atau membentuk aturan sendiri.					
9	Dalam memikirkan sesuatu, saya cenderung membuat sebab akibatnya terlebih dahulu.					
10	Dalam melakukan sesuatu, saya memperhatikan segala sesuatu secara detail dan memastikan tidak ada satu pekerjaan yang salah .					
11	Saya adalah orang yang melakukan sesuatu dengan adil .					
12	Saya adalah orang yang menghormati rekan kerja ataupun pemimpin saya .					

13	Saya adalah orang yang tegas dalam menentukan pilihan. (Seperti memilih berdasarkan kondisi dan keadaan yang ada, mampu menghadapi orang lain tanpa menimbulkan penghinaan)					
14	Saya adalah orang yang memiliki inisiatif diri yang tinggi, tidak menunggu untuk diperintah orang lain dalam melakukan pekerjaan.					
15	Saya adalah orang yang memiliki sifat untuk selalu bertanggung jawab dengan diri sendiri. (Seperti tidak melemparkan masalah yang dimiliki kepada orang lain)					
16	Saya adalah orang yang selalu menghadapi masalah secara langsung tidak perlu membutuhkan beberapa waktu.					
17	Saya memiliki semangat dalam melakukan pekerjaan walaupun banyak masalah yang terjadi.					
18	Saya dapat melakukan pekerjaan dalam waktu yang panjang.					
19	Saya adalah orang yang memilih untuk menjadi yang berbeda dari lainnya.					
20	Saya adalah orang yang dikenal memiliki sikap serta reputasi yang baik.					
21	Saya adalah orang yang memiliki panduan yang jelas dalam bekerja. Memiliki standardisasi terhadap pekerjaan yang saya kerjakan.					
22	Saya adalah orang yang memiliki kemampuan daya saing tinggi. Berusaha menjadi lebih baik dibandingkan karyawan lain di tempat kerja.					
23	Saya adalah orang yang mengedepankan kualitas dalam mengerjakan pekerjaan.					
24	Saya adalah orang yang melakukan sesuatu bukan untuk diri saya sendiri, melainkan juga memiliki jiwa sosial yang tinggi dengan membantu orang lain ketika membutuhkan.					
25	Saya adalah orang yang memiliki ketepatan dalam melakukan pekerjaan. (Seperti mengerjakan sesuai <i>deadline</i> , datang tepat waktu, mengerjakan tugas dengan standar yang ditetapkan)					
26	Saya adalah orang yang memiliki ekspektasi tinggi dengan pekerjaan yang dimiliki, dengan harapan tugas yang saya kerjakan selesai dengan baik.					
Goal Congruency						
1	Pemimpin saya dan saya memiliki kemampuan yang sama untuk bertahan mencapai tujuan dalam bekerja					
2	Pemimpin saya dan saya berpikiran yang sama pada hampir setiap masalah sehubungan dengan organisasi.					
3	Pimpinan saya dan saya antusias mengejar tujuan yang sama bagi organisasi.					
4	Tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan pimpinan saya sepenuhnya selaras dengan tujuan saya.					
Employee Need Fulfillment						

1	Gaji yang saya dapatkan sesuai dengan kinerja yang telah saya berikan bagi organisasi.					
2	Pemenuhan kebutuhan dan kemanan dalam tempat kerja adalah hal yang perlu saya dapatkan.					
3	Saya adalah orang yang senang untuk mendapatkan reward secara tidak langsung seperti pujian atas pekerjaan yang telah saya lakukan.					
<i>Culture-Personality Congruency</i>						
1	Saya adalah orang yang cenderung memikirkan kembali apa yang akan saya lakukan atau perbuat.					
2	Saya adalah orang yang menyukai untuk melakukan pekerjaan secara tim.					
3	Saya adalah orang yang selalu memberikan informasi kepada sesama apabila terdapat informasi atau hal penting.					
4	Saya adalah orang yang berpegangan pada budaya yang ada.					
5	Saya adalah orang yang suka untuk melakukan berbagai kegiatan sendiri.					
6	Saya adalah orang yang melakukan sesuatu dengan santai namun tetap bertanggung jawab dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
7	Saya adalah orang yang tidak mudah panik , segala hal dipikirkan dengan hati yang lapang dan tidak terburu-buru.					
8	Saya adalah orang yang selalu memberikan dukungan kepada rekan kerja.					
9	Dalam menghadapi masalah yang berat, saya sangat mudah untuk memikirkan hal tersebut hingga masalah itu selesai.					
10	Saya adalah orang yang kurang mampu untuk menyelesaikan masalah yang terjadi secara langsung dan perlu bantuan dari pihak lain untuk menyelesaikan masalah.					
11	Saya memiliki teman yang banyak di tempat kerja.					
12	Saya adalah orang yang senang bekerja dengan orang lain di tempat kerja.					
13	Saya adalah orang yang tidak menyukai aturan yang banyak.					

Lampiran 4. Kuesioner Organizational Fit

ORGANIZATIONAL FIT

Di bawah ini merupakan kuesioner yang berhubungan dengan karakteristik yang dimiliki suatu organisasi. Terdapat 46 indikator yang menggambarkan nilai-nilai organisasi. Anda dapat memberikan jawaban dari setiap nilai yang tersedia berdasarkan kondisi dan perasaan Anda saat ini. Jawaban yang Anda berikan dapat dipilih dari keterangan di bawah ini dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom yang telah disediakan dengan keterangan sebagai berikut :

1	2	3	4	5
Tidak Mencerminkan Sekali	Kurang Mencerminkan	Cukup Mencerminkan	Mencerminkan	Mencerminkan Sekali

No	Karakteristik	Deskripsi				
		1	2	3	4	5
<i>Value Congruency</i>						
1	Saya mengajarkan individu untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru dan mampu beradaptasi dalam keadaan darurat.					
2	Saya mampu memperkirakan secara sistematis mengenai sesuatu yang paling mungkin terjadi di masa depan berdasarkan informasi masa lalu, agar kesalahan yang terjadi di masa depan dapat diminalisasi.					
3	Saya ingin karyawan selalu menghasilkan karya baru atau menciptakan solusi baru di sebuah lingkungan.					
4	Saya memiliki kecepatan dalam mengambil peluang yang ada di lingkungan sekitar.					
5	Saya selalu mencoba untuk menghasilkan hal-hal yang baru .					
6	Saya ingin karyawan memiliki keberanian dalam mengambil keputusan dari beberapa pilihan yang berat .					
7	Saya memiliki hak untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan saya .					
8	Saya ingin karyawan selalu menaati segala peraturan yang ditetapkan , tidak suka melanggar atau membentuk aturan sendiri.					
9	Dalam membuat keputusan , saya ingin karyawan cenderung membuat sebab akibatnya terlebih dahulu .					
10	Dalam melakukan sesuatu, saya ingin karyawan memperhatikan segala sesuatu secara detail dan memastikan tidak ada satu pekerjaan yang salah .					
11	Saya ingin karyawan melakukan sesuatu dengan adil .					
12	Saya ingin karyawan selalu menghormati rekan kerja ataupun pemimpin dalam tempat kerjanya .					

13	Saya ingin karyawan memiliki sifat tegas dalam menentukan pilihan. (Seperti memilih berdasarkan kondisi dan keadaan yang ada, mampu menghadapi orang lain tanpa menimbulkan penghinaan)					
14	Saya ingin karyawan memiliki inisiatif diri yang tinggi, tidak menunggu untuk diperintah orang lain dalam melakukan pekerjaan.					
15	Saya ingin karyawan memiliki sifat untuk selalu bertanggung jawab dengan diri sendiri. (Seperti tidak melemparkan masalah yang dimiliki kepada orang lain)					
16	Saya ingin karyawan dapat menghadapi masalah secara langsung tidak perlu membutuhkan beberapa waktu.					
17	Saya ingin karyawan memiliki semangat dalam melakukan pekerjaan walaupun banyak masalah yang terjadi.					
18	Saya ingin karyawan dapat melakukan pekerjaan dalam waktu yang panjang.					
19	Saya menginginkan karyawan dapat menjadi pembeda dari lainnya.					
20	Saya menginginkan karyawan dikenal memiliki sikap serta reputasi yang baik.					
21	Saya menginginkan karyawan untuk memiliki panduan yang jelas dalam bekerja. Memiliki standardisasi terhadap pekerjaan yang dikerjakan.					
22	Saya menginginkan karyawan yang memiliki kemampuan daya saing tinggi. Berusaha menjadi lebih baik dibandingkan karyawan lain di tempat kerja.					
23	Saya menginginkan karyawan untuk mengedepankan kualitas dalam mengerjakan pekerjaan.					
24	Saya menginginkan karyawan untuk tidak hanya melakukan sesuatu bagi dirinya sendiri, melainkan juga kepada lingkungan sekitar dan memiliki jiwa sosial yang tinggi dengan membantu orang lain ketika membutuhkan.					
25	Saya menginginkan karyawan untuk memiliki ketepatan dalam melakukan pekerjaan. (Seperti mengerjakan sesuai <i>deadline</i> , datang tepat waktu, mengerjakan tugas dengan standar yang ditetapkan)					
26	Saya memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan karyawan					
Goal Congruency						
1	Saya dan karyawan memiliki kemampuan yang sama untuk bertahan mencapai tujuan sama dalam hal bekerja					
2	Saya dan karyawan berpikiran yang sama pada hampir setiap masalah.					
3	Saya dan karyawan memiliki antusias mengejar tujuan yang sama.					
4	Tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan sepenuhnya selaras dengan saya.					
Employee Need Fulfillment						

1	Saya menganggap gaji yang didapatkan karyawan telah sesuai dengan kinerja yang telah mereka berikan bagi perusahaan.				
2	Pemenuhan kebutuhan dan kewanaman dalam tempat kerja adalah hal yang perlu Saya berikan kepada karyawan.				
3	Saya selalu memberikan <i>reward</i> secara tidak langsung seperti pujian atas pekerjaan yang berhasil dilakukan.				
<i>Culture-Personality Congruency</i>					
1	Saya menginginkan karyawan untuk memiliki kecenderungan memikirkan kembali apa yang akan dilakukan atau perbuat.				
2	Saya menginginkan karyawan untuk bekerja secara tim.				
3	Saya menginginkan karyawan untuk selalu memberikan informasi kepada sesama apabila terdapat informasi atau hal penting.				
4	Saya menginginkan karyawan berpegangan pada budaya yang diterapkan di organisasi.				
5	Saya menginginkan karyawan untuk melakukan berbagai kegiatan sendiri.				
6	Saya menginginkan karyawan untuk melakukan sesuatu dengan santai namun tetap bertanggung jawab dengan pekerjaan yang dilakukan.				
7	Saya menginginkan karyawan yang tidak mudah panik, segala hal dipikirkan dengan hati yang lapang dan tidak terburu-buru.				
8	Saya menginginkan karyawan agar selalu memberikan dukungan kepada rekan kerja.				
9	Dalam menghadapi masalah yang berat, Saya menginginkan karyawan mudah memikirkan hal tersebut hingga masalah itu selesai.				
10	Saya tidak memperlakukan karyawan yang kurang mampu untuk menyelesaikan masalah yang terjadi secara langsung.				
11	Saya menginginkan karyawan untuk memiliki teman yang banyak di tempat kerja.				
12	Saya menginginkan karyawan untuk menyukai bekerja dengan orang lain di tempat kerja.				
13	Saya tidak memperlakukan karyawan yang tidak menyukai aturan yang banyak.				

Lampiran 5. Kuesioner Kepuasan Kerja

KEPUASAN KERJA

Di bawah ini merupakan kuesioner yang berhubungan dengan kepuasan kerja. Terdapat 20 indikator yang dapat menentukan kepuasan individu ataupun organisasi atas pekerjaan yang dilakukan. Anda dapat memberikan jawaban dari setiap nilai yang tersedia berdasarkan apa yang Anda rasakan saat ini. Jawaban yang Anda berikan dapat dipilih dari keterangan di bawah ini dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan :

- (1) **Sangat Tidak Puas**, menandakan Anda sangat tidak puas dengan pekerjaan yang telah dilakukan
- (2) **Tidak puas**, menandakan Anda tidak puas dengan pekerjaan yang telah dilakukan
- (3) **Netral**, menandakan Anda tidak dapat menentukan apakah Anda puas atau tidak puas dengan pekerjaan yang telah dilakukan
- (4) **Puas**, menandakan Anda puas dengan pekerjaan yang telah dilakukan
- (5) **Sangat Puas**, menandakan Anda sangat puas dengan pekerjaan yang telah dilakukan

No	Indikator	Deskripsi				
		1	2	3	4	5
1	Karyawan dapat melakukan kesibukan di setiap waktu					
2	Kesempatan karyawan untuk bekerja sendiri					
3	Kesempatan untuk melakukan hal yang berbeda dari waktu ke waktu					
4	Kesempatan untuk menjadi seseorang yang penting dalam lingkungan kerja saya					
5	Cara pemimpin untuk menangani karyawan					
6	Kemampuan pemimpin dalam membuat keputusan					
7	Mampu melakukan hal-hal yang tidak bertentangan dengan hati nurani saya					
8	Pekerjaan yang saya miliki mampu memberikan jabatan yang tetap					
9	Kesempatan untuk melakukan sesuatu bagi orang lain					
10	Kesempatan untuk menginstruksikan kepada orang lain apa yang harus dilakukan					
11	Kesempatan untuk melakukan sesuatu dengan memanfaatkan kemampuan yang saya miliki					
12	Cara usaha tempat saya bekerja dalam mempraktikkan aturan yang dimiliki					
13	Keselarasn gaji yang didapatkan dan jumlah pekerjaan yang dilakukan					
14	Peluang untuk mendapatkan kenaikan posisi dalam pekerjaan yang saya duduki					
15	Kebebasan untuk menggunakan penilaian yang karyawan miliki terhadap pekerjaan yang dilakukan					
16	Kesempatan untuk mencoba menggunakan metode bekerja dengan cara saya sendiri					
17	Kondisi kerja di tempat saya bekerja					
18	Cara antar rekan kerja melakukan interaksi					
19	Pujian yang didapatkan karena melakukan pekerjaan dengan baik					
20	Perasaan ketika berhasil mendapatkan pujian atas pekerjaan yang telah dilakukan					

Lampiran 6. Kuesioner Komitmen Organisasional

KOMITMEN ORGANISASIONAL

Di bawah ini merupakan kuesioner yang berhubungan dengan komitmen organisasional. Terdapat 9 indikator yang terdiri atas 3 komitmen afektif, 3 komitmen kontinu, dan 3 komitmen normatif. Indikator tersebut dapat menentukan bagaimana komitmen karyawan dalam bekerja di organisasi. Anda dapat memberikan jawaban dari setiap nilai yang tersedia berdasarkan apa yang Anda rasakan saat ini. Jawaban yang Anda berikan dapat dipilih dari keterangan di bawah ini dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan :						
(1) Sangat Tidak Setuju , menandakan Anda sangat tidak setuju dengan pernyataan yang ada.						
(2) Tidak Setuju , menandakan Anda tidak setuju dengan pernyataan yang ada.						
(3) Netral , menandakan Anda tidak dapat menentukan apakah Anda setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang ada.						
(4) Setuju , menandakan Anda setuju dengan pernyataan yang ada.						
(5) Sangat Setuju , menandakan Anda sangat setuju dengan pernyataan yang ada.						
No	Indikator	Deskripsi				
		1	2	3	4	5
Komitmen Afektif						
1	Saya memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap tempat saya bekerja					
2	Saya memiliki ikatan emosional yang kuat dengan tempat saya bekerja					
3	Saya bangga menjadi karyawan pada organisasi ini					
Komitmen Kontinu						
4	Jika saya meninggalkan tempat saya saat ini melakukan pekerjaan, hidup saya menjadi lebih tidak tercukupi					
5	Membiasakan diri dengan pekerjaan baru adalah mudah bagi saya					
6	Tempat saya saat ini bekerja lebih baik daripada tempat kerja lainnya					
Komitmen Normatif						
7	Jika saya meninggalkan tempat saat ini saya bekerja, saya tidak akan benar-benar untuk memutuskan hubungan dengan orang di dalamnya					
8	Tugas saya saat ini adalah menunjukkan kesetiaan di tempat saya bekerja					
9	Jika saya meninggalkan tempat saat ini saya bekerja, saya akan merasa kehilangan.					

Lampiran 7. Kuesioner Kinerja Karyawan

KINERJA KARYAWAN

Di bawah ini merupakan kuesioner yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Terdapat 16 indikator yang terdiri atas 6 *task performance scales* dan 10 *contextual performance scale*. Indikator tersebut dapat menentukan bagaimana kinerja karyawan dalam bekerja. Anda dapat memberikan jawaban dari setiap nilai yang tersedia berdasarkan apa yang Anda rasakan saat ini. Jawaban yang Anda berikan dapat dipilih dari keterangan di bawah ini dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan :						
(1) Sangat Tidak Setuju , menandakan Anda sangat tidak setuju dengan pernyataan yang ada.						
(2) Tidak Setuju , menandakan Anda tidak setuju dengan pernyataan yang ada						
(3) Netral , menandakan Anda tidak dapat menentukan apakah Anda setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang ada						
(4) Setuju , menandakan Anda setuju dengan pernyataan yang ada						
(5) Sangat Setuju , menandakan Anda sangat setuju dengan pernyataan yang ada						
No	Indikator	Deskripsi				
		1	2	3	4	5
Task Performance						
1	Saya adalah orang yang menghasilkan karya berkualitas tinggi					
2	Saya mahir menyelesaikan semua tugas penting					
3	Saya menyelesaikan tugas dengan tepat waktu					
4	Saya memastikan ketersediaan semua hal yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan					
5	Saya pernah membuat sedikit kesalahan dalam melakukan pekerjaan					
6	Saya memprioritaskan jadwal kerja sesuai dengan tenggat waktu					
Contextual Performance						
7	Saya memiliki keterampilan komunikasi tertulis yang baik					
8	Saya memiliki keterampilan komunikasi lisan yang baik					
9	Saya mendukung kebijakan dan prosedur tempat bekerja					
10	Saya tetap mematuhi aturan ketika tidak merasa nyaman					
11	Saya menghormati kepada yang lebih tua					
12	Saya menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur yang dimiliki organisasi					
13	Saya sukarela menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan					
14	Saya mengambil tugas tambahan yang tidak termasuk bagian dalam pekerjaan					
15	Saya memberikan upaya tambahan dalam menyelesaikan tugas					
16	Saya menyelesaikan tugas pekerjaan dengan antusiasme yang tinggi					

Lampiran 8. Kuesioner Demografi Responden

DEMOGRAFI UNTUK KARYAWAN

Silakan isi informasi pribadi di bawah ini dengan memberi tanda (√) pada yang telah disediakan.

(1) Jenis Kelamin

Perempuan Laki-Laki

(2) Usia

< 20 tahun
 21-30 tahun
 31-40 tahun
 41-50 tahun
 51-60 tahun
 > 60 tahun

(3) Berapa lama Anda bekerja pada UKM tempat Anda melakukan pekerjaan?

1-5 tahun
 6-10 tahun
 11-15 tahun
 > 15 tahun

(4) Jika Anda memiliki komentar dan saran mengenai konten/kejelasan dari kuesioner ini, Anda dapat menuliskan pada tempat yang telah disediakan

DEMOGRAFI RESPONDEN PEMILIK USAHA

Silakan isi informasi pribadi di bawah ini dengan memberi tanda (√) pada yang telah disediakan.

(1) **Jenis Kelamin**

Perempuan Laki-Laki

(2) **Usia**

< 20 tahun 31-40 tahun 51-60 tahun
 21-30 tahun 41-50 tahun > 60 tahun

(3) **Jenis usaha**

Perdagangan Industri Pengolahan Keuangan
 Jasa (Makanan, minuman, kerajinan) Pertambangan
 Pertanian Konstruksi Listrik, Gas, Air

(4) **Berapa lama Anda bekerja pada usaha tersebut?**

1-5 tahun 6-10 tahun 11-15 tahun > 15 tahun

(5) **Berapa jumlah Omzet per tahun yang Anda dapatkan dari usaha yang Anda jalani saat ini?**

≤ Rp300.000.000 (Tiga ratus juta rupiah)
 Rp300.000.000 (Tiga ratus juta rupiah) – Rp2.500.000.000 (Dua miliar lima ratus juta rupiah)
 Rp2.500.000.000 (Dua miliar lima ratus juta rupiah) – Rp50.000.000.000 (Lima puluh miliar rupiah)

(6) **Berapa jumlah Laba bersih per tahun yang Anda dapatkan dari usaha yang Anda jalani saat ini?**

≤ Rp50.000.000 (Lima puluh juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha
 Rp50.000.000 (Lima puluh juta rupiah) – Rp500.000.000 (Lima ratus juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha
 Rp500.000.000 (Lima ratus juta rupiah) – Rp10.000.000.000 (Sepuluh miliar rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha

(7) **Berapa jumlah tenaga kerja yang Anda miliki saat ini?**

5-19 tenaga kerja 20-99 tenaga kerja Lainnya,.....

Lampiran 9. Kuesioner *Online*

Kuesioner penelitian *online* untuk karyawan dapat diakses di :

bit.ly/KuesionerKaryawann

Kuesioner Pengaruh Kesesuaian Antara Karyawan dengan Pemilik Usaha pada Usaha Kecil Menengah di Surabaya.

Perkenalkan saya Erlinda Marella Mahardika, mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir. Penelitian yang saya lakukan berjudul "Pengaruh Kesesuaian Karyawan dan Pemilik Usaha terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan pada Usaha Kecil Menengah di Surabaya".

Form kuesioner ini bertujuan untuk menguji kesesuaian antara keinginan individu (karyawan) dan organisasi (pemilik usaha) pada aspek nilai, tujuan, pemenuhan kebutuhan karyawan, dan budaya serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

Hasil dari kuesioner ini akan digunakan untuk menguji tingkat kesesuaian individu terhadap organisasi tempat karyawan melakukan pekerjaan, apakah hasil yang didapatkan sesuai dengan keinginan serta kebutuhannya atau belum. Serta melakukan pengujian pula terhadap tingkat kebutuhan pemilik usaha dan karyawan yang dimiliki, apakah terjadi kesesuaian dari kedua belah pihak.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk meluangkan waktu dengan mengisi kuesioner ini. Adapun informasi yang dikumpulkan hanya akan menjadi referensi penelitian ini dan jawaban dari Bapak/Ibu/Saudara/Saudari akan dijaga kerahasiannya, sehingga saya mohon untuk dapat memberikan jawaban yang objektif sesuai dengan kondisi yang dirasakan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari saat ini. Atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Kuesioner penelitian *online* untuk pemilik usaha dapat diakses di :

bit.ly/KuesionerPemilikUsaha

Kuesioner Pengaruh Kesesuaian Antara Karyawan dengan Pemilik Usaha pada Usaha Kecil Menengah di Surabaya.

Perkenalkan saya Erlinda Marella Mahardika, mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir. Penelitian yang saya lakukan berjudul "Pengaruh Kesesuaian Karyawan dan Pemilik Usaha terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan pada Usaha Kecil Menengah di Surabaya".

Form kuesioner ini bertujuan untuk menguji kesesuaian antara keinginan individu (karyawan) dan organisasi (pemilik usaha) pada aspek nilai, tujuan, pemenuhan kebutuhan karyawan, dan budaya serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

Hasil dari kuesioner ini akan digunakan untuk menguji tingkat kesesuaian individu terhadap organisasi tempat karyawan melakukan pekerjaan, apakah hasil yang didapatkan sesuai dengan keinginan serta kebutuhannya atau belum. Serta melakukan pengujian pula terhadap tingkat kebutuhan pemilik usaha dan karyawan yang dimiliki, apakah terjadi kesesuaian dari kedua belah pihak.

Sehubungan dengan hal tersebut, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk meluangkan waktu dengan mengisi kuesioner ini. Adapun informasi yang dikumpulkan hanya akan menjadi referensi penelitian ini dan jawaban dari Bapak/Ibu/Saudara/Saudari akan dijaga kerahasiannya, sehingga saya mohon untuk dapat memberikan jawaban yang objektif sesuai dengan kondisi yang dirasakan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari saat ini. Atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya.

Lampiran 10. Missing Values

Demografi

Owner		DO1	DO2	DO3	DO4	DO5	DO6	DO7
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,20	3,77	4,00	1,65	1,77	1,97	1,00
Karyawan		DI1		DI2		DI3		
N	Valid	65		65		65		
	Missing	0		0		0		
Mean		1,25		2,97		1,25		

Variabel Value Congruency

Owner		VO1	VO2	VO3	VO4	VO5	VO6	VO7	VO8	VO9
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,06	4,09	4,18	4,25	4,26	3,98	4,26	4,18	4,29
		VO10	VO11	VO12	VO13	VO14	VO15	VO16	VO17	VO18
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,08	4,09	4,12	3,89	4,26	4,26	4,37	4,37	4,25
		VO19	VO20	VO21	VO22	VO23	VO24	VO25	VO26	
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean		4,06	3,86	4,35	3,55	4,26	3,81	4,26	4,29	
Karyawan		VI1	VI2	VI3	VI4	VI5	VI6	VI7	VI8	VI9
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,46	3,23	3,26	3,20	3,42	3,40	3,45	3,32	3,31
		VI10	VI11	VI12	VI13	VI14	VI15	VI16	VI17	VI18
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,48	3,52	3,68	3,37	3,54	3,45	3,42	3,49	3,45
		VI19	VI20	VI21	VI22	VI23	VI24	VI25	VI26	
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mean		3,40	3,52	3,57	3,43	3,82	3,52	3,51	3,57	

Variabel Goal Congruency

Owner		GO1		GO2		GO3		GO4	
N	Valid	65		65		65		65	
	Missing	0		0		0		0	
Mean		3,82		3,28		3,55		3,48	
Karyawan		GI1		GI2		GI3		GI4	
N	Valid	65		65		65		65	
	Missing	0		0		0		0	
Mean		3,37		3,20		3,58		3,22	

Variabel *Employee Need Fulfillment Congruency*

<i>Owner</i>	EO1	EO2	EO3
N Valid	65	65	65
Missing	0	0	0
Mean	3,49	3,94	4,00
<i>Karyawan</i>	EI1	EI2	EI3
N Valid	65	65	65
Missing	0	0	0
Mean	3,18	3,49	3,43

Variabel *Culture Personality Congruency*

<i>Owner</i>	CO1	CO2	CO3	CO4	CO5	CO6	CO7
N Valid	65	65	65	65	65	65	65
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,78	4,05	4,00	3,66	3,72	4,09	4,09
	CO8	CO9	CO10	CO11	CO12	CO13	
N Valid	65	65	65	65	65	65	65
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,94	3,86	3,65	3,78	3,74	4,06	
<i>Karyawan</i>	CI1	CI2	CI3	CI4	CI5	CI6	CI7
N Valid	65	65	65	65	65	65	65
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,75	3,51	3,60	3,52	3,45	3,57	3,55
	CI8	CI9	CI10	CI11	CI12	CI13	
N Valid	65	65	65	65	65	65	65
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,60	3,43	3,60	3,69	3,54	3,69	

Variabel *Kepuasan Kerja*

<i>Owner</i>	KPO1	KPO2	KPO3	KPO4	KPO5	KPO6					
N Valid	65	65	65	65	65	65	65				
Missing	0	0	0	0	0	0	0				
Mean	3,92	3,58	3,46	3,51	3,74	3,69					
	KPO7	KPO8	KPO9	KPO10	KPO11	KPO12	KPO13				
N Valid	65	65	65	65	65	65	65				
Missing	0	0	0	0	0	0	0				
Mean	3,78	3,52	3,95	4,11	3,69	3,72	3,48				
	KPO14	KPO15	KPO16	KPO17	KPO18	KPO19	KPO20				
N Valid	65	65	65	65	65	65	65				
Missing	0	0	0	0	0	0	0				
Mean	3,63	3,62	3,63	3,52	3,74	3,78	3,92				
<i>Karyawan</i>	KPI1	KPI2	KPI3	KPI4	KPI5	KPI6	KPI7	KPI8	KPI9	KPI10	KPI11
N Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,28	3,46	3,42	3,48	3,40	3,51	3,57	3,35	3,54	3,40	3,62

		KPI12	KPI13	KPI14	KPI15	KPI16	KPI17	KPI18	KPI19	KPI20
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,52	3,25	3,54	3,37	3,46	3,23	3,46	3,51	3,66

Variabel Komitmen Organisasional

<i>Owner</i>		AO1	AO2	AO3	KO1	KO2	KO3	NO1	NO2	NO3
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,68	3,60	3,62	3,62	3,40	3,40	3,65	3,54	3,37
<i>Karyawan</i>		AI1	AI2	AI3	KI1	KI2	KI3	NI1	NI2	NI3
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,22	3,31	3,32	3,37	3,37	3,65	3,42	3,46	3,31

Variabel Kinerja Karyawan

<i>Owner</i>		TO1	TO2	TO3	TO4	TO5	TO6	CNO1	CNO2
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,58	3,51	3,85	3,80	3,28	3,72	3,49	3,57
		CNO3	CNO4	CNO5	CNO6	CNO7	CNO8	CNO9	CNO10
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,58	3,48	3,97	3,68	3,38	3,23	3,25	3,32
<i>Karyawan</i>		TI1	TI2	TI3	TI4	TI5	TI6	CNI1	CNI2
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,48	3,60	3,55	3,46	3,52	3,43	3,57	3,46
		CNI3	CNI4	CNI5	CNI6	CNI7	CNI8	CNI9	CNI10
N	Valid	65	65	65	65	65	65	65	65
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,60	3,22	3,75	3,77	3,42	3,37	3,26	3,45

Lampiran 11. Z-score Variabel Penelitian

Variabel penelitian untuk 65 sampel Karyawan UKM

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: VI1	65	-1,61904	1,70425	,0000000	1,0000000
Zscore: VI2	65	-1,56587	2,25094	,0000000	1,0000000
Zscore: VI3	65	-1,41943	1,95604	,0000000	1,0000000
Zscore: VI4	65	-1,59118	1,06079	,0000000	1,0000000
Zscore: VI5	65	-2,00843	2,24856	,0000000	1,0000000
Zscore: VI6	65	-1,73649	1,98456	,0000000	1,0000000
Zscore: VI7	65	-1,92656	2,07003	,0000000	1,0000000
Zscore: VI8	65	-1,80952	2,29347	,0000000	1,0000000
Zscore: VI9	65	-1,85382	2,39906	,0000000	1,0000000
Zscore: VI10	65	-2,14948	2,21665	,0000000	1,0000000
Zscore: VI11	65	-2,29387	2,22436	,0000000	1,0000000
Zscore: VI12	65	-2,44056	1,92558	,0000000	1,0000000
Zscore: VI13	65	-2,18473	2,60204	,0000000	1,0000000
Zscore: VI14	65	-2,10599	2,00069	,0000000	1,0000000
Zscore: VI15	65	-2,26623	2,43499	,0000000	1,0000000
Zscore: VI16	65	-1,84207	2,06232	,0000000	1,0000000
Zscore: VI17	65	-2,33032	2,35434	,0000000	1,0000000
Zscore: VI18	65	-2,11008	2,26721	,0000000	1,0000000
Zscore: VI19	65	-2,84327	1,89552	,0000000	1,0000000
Zscore: VI20	65	-2,29387	2,22436	,0000000	1,0000000
Zscore: VI21	65	-2,15492	1,96478	,0000000	1,0000000
Zscore: VI22	65	-2,33944	2,56583	,0000000	1,0000000
Zscore: VI23	65	-2,75522	1,79790	,0000000	1,0000000
Zscore: VI24	65	-1,83242	1,77689	,0000000	1,0000000
Zscore: VI25	65	-3,42814	2,04006	,0000000	1,0000000
Zscore: VI26	65	-2,09410	1,90932	,0000000	1,0000000
Zscore: GI1	65	-3,02967	2,08536	,0000000	1,0000000
Zscore: GI2	65	-2,84019	2,32379	,0000000	1,0000000
Zscore: GI3	65	-2,59936	2,32176	,0000000	1,0000000
Zscore: GI4	65	-3,41178	2,74838	,0000000	1,0000000
Zscore: EI1	65	-1,50248	2,30251	,0000000	1,0000000
Zscore: EI2	65	-2,42453	2,44952	,0000000	1,0000000
Zscore: EI3	65	-2,02536	2,22136	,0000000	1,0000000
Zscore: CI1	65	-2,40408	1,70816	,0000000	1,0000000
Zscore: CI2	65	-2,06109	2,04006	,0000000	1,0000000
Zscore: CI3	65	-3,48609	1,87712	,0000000	1,0000000
Zscore: CI4	65	-2,14674	2,08169	,0000000	1,0000000
Zscore: CI5	65	-3,01739	1,91671	,0000000	1,0000000
Zscore: CI6	65	-1,93852	1,76748	,0000000	1,0000000
Zscore: CI7	65	-3,15023	1,78386	,0000000	1,0000000
Zscore: CI8	65	-2,08745	1,82652	,0000000	1,0000000
Zscore: CI9	65	-1,76748	1,93852	,0000000	1,0000000
Zscore: CI10	65	-1,98456	1,73649	,0000000	1,0000000
Zscore: CI11	65	-2,09287	1,61722	,0000000	1,0000000
Zscore: CI12	65	-2,10599	2,00069	,0000000	1,0000000

Zscore: CI13	65	-1,84498	1,42567	,000000	1,0000000
Zscore: KPI1	65	-2,84423	2,15239	,000000	1,0000000
Zscore: KPI2	65	-1,94457	2,04691	,000000	1,0000000
Zscore: KPI3	65	-3,06351	2,00982	,000000	1,0000000
Zscore: KPI4	65	-2,30765	2,37976	,000000	1,0000000
Zscore: KPI5	65	-2,30548	2,63484	,000000	1,0000000
Zscore: KPI6	65	-3,77472	2,24630	,000000	1,0000000
Zscore: KPI7	65	-2,29436	2,09192	,000000	1,0000000
Zscore: KPI8	65	-1,73740	2,11252	,000000	1,0000000
Zscore: KPI9	65	-2,31957	2,20359	,000000	1,0000000
Zscore: KPI10	65	-2,13188	2,43644	,000000	1,0000000
Zscore: KPI11	65	-3,42199	1,81164	,000000	1,0000000
Zscore: KPI12	65	-2,71001	2,62789	,000000	1,0000000
Zscore: KPI13	65	-3,07891	2,40408	,000000	1,0000000
Zscore: KPI14	65	-2,24133	2,12926	,000000	1,0000000
Zscore: KPI15	65	-1,96299	2,33794	,000000	1,0000000
Zscore: KPI16	65	-2,00069	2,10599	,000000	1,0000000
Zscore: KPI17	65	-2,06727	2,62014	,000000	1,0000000
Zscore: KPI18	65	-2,20359	2,31957	,000000	1,0000000
Zscore: KPI19	65	-3,24392	1,93043	,000000	1,0000000
Zscore: KPI20	65	-2,08730	1,68143	,000000	1,0000000
Zscore: AI1	65	-1,80601	1,16590	,000000	1,0000000
Zscore: AI2	65	-2,23825	1,18495	,000000	1,0000000
Zscore: AI3	65	-1,86485	2,36359	,000000	1,0000000
Zscore: KI1	65	-1,90283	2,26629	,000000	1,0000000
Zscore: KI2	65	-3,02967	2,08536	,000000	1,0000000
Zscore: KI3	65	-2,23042	1,83437	,000000	1,0000000
Zscore: NI1	65	-2,98929	1,96113	,000000	1,0000000
Zscore: NI2	65	-2,00069	2,10599	,000000	1,0000000
Zscore: NI3	65	-1,91492	2,47814	,000000	1,0000000
Zscore: TI1	65	-1,86317	1,92139	,000000	1,0000000
Zscore: TI2	65	-2,43644	2,13188	,000000	1,0000000
Zscore: TI3	65	-2,43499	2,26623	,000000	1,0000000
Zscore: TI4	65	-3,27506	2,04691	,000000	1,0000000
Zscore: TI5	65	-2,29387	2,22436	,000000	1,0000000
Zscore: TI6	65	-2,69829	1,74194	,000000	1,0000000
Zscore: CI1	65	-2,68024	2,44375	,000000	1,0000000
Zscore: CI2	65	-2,28639	2,40663	,000000	1,0000000
Zscore: CI3	65	-2,63484	2,30548	,000000	1,0000000
Zscore: CI4	65	-3,29197	2,65186	,000000	1,0000000
Zscore: CI5	65	-2,64866	1,88194	,000000	1,0000000
Zscore: CI6	65	-3,37970	2,35110	,000000	1,0000000
Zscore: CI7	65	-2,00843	2,24856	,000000	1,0000000
Zscore: CI8	65	-2,02924	0,93482	,000000	1,0000000
Zscore: CI9	65	-2,12510	1,24396	,000000	1,0000000
Zscore: CI10	65	-2,35854	2,53417	,000000	1,0000000
Valid N (listwise)	65				

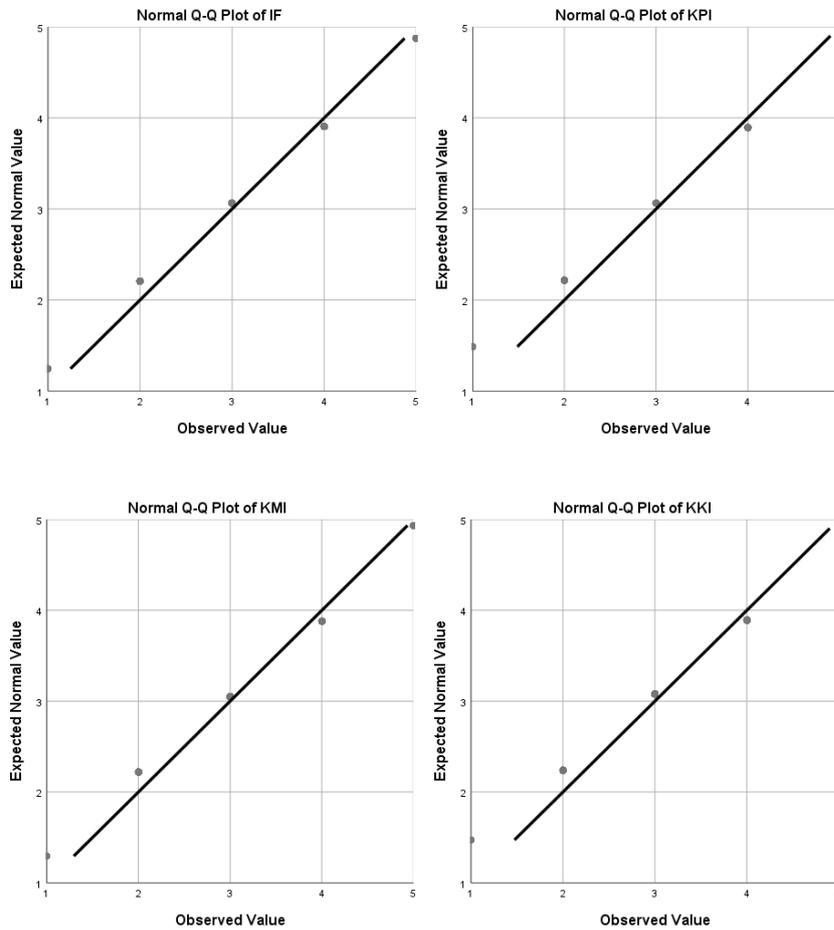
Variabel penelitian untuk 65 sampel Pemilik Usaha

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: VO1	65	-1,34690	1,19074	,0000000	1,00000000
Zscore: VO2	65	-1,61035	1,33818	,0000000	1,00000000
Zscore: VO3	65	-1,68097	1,15703	,0000000	1,00000000
Zscore: VO4	65	-1,95282	1,18133	,0000000	1,00000000
Zscore: VO5	65	-1,82582	1,06877	,0000000	1,00000000
Zscore: VO6	65	-1,20143	1,23898	,0000000	1,00000000
Zscore: VO7	65	-1,95851	1,14645	,0000000	1,00000000
Zscore: VO8	65	-1,68097	1,15703	,0000000	1,00000000
Zscore: VO9	65	-2,04949	1,12234	,0000000	1,00000000
Zscore: VO10	65	-2,48753	1,10557	,0000000	1,00000000
Zscore: VO11	65	-2,73534	1,18666	,0000000	1,00000000
Zscore: VO12	65	-2,58967	1,06964	,0000000	1,00000000
Zscore: VO13	65	-1,09827	1,36338	,0000000	1,00000000
Zscore: VO14	65	-2,03672	1,19222	,0000000	1,00000000
Zscore: VO15	65	-1,88868	1,10557	,0000000	1,00000000
Zscore: VO16	65	-2,27719	1,04904	,0000000	1,00000000
Zscore: VO17	65	-2,18473	1,00645	,0000000	1,00000000
Zscore: VO18	65	-1,81826	1,09994	,0000000	1,00000000
Zscore: VO19	65	-1,46172	1,29224	,0000000	1,00000000
Zscore: VO20	65	-2,36196	1,44450	,0000000	1,00000000
Zscore: VO21	65	-2,26520	1,08112	,0000000	1,00000000
Zscore: VO22	65	-1,75690	1,63513	,0000000	1,00000000
Zscore: VO23	65	-1,95851	1,14645	,0000000	1,00000000
Zscore: VO24	65	-1,91052	1,24670	,0000000	1,00000000
Zscore: VO25	65	-1,66926	,97713	,0000000	1,00000000
Zscore: VO26	65	-3,37947	1,04333	,0000000	1,00000000
Zscore: GO1	65	-2,49861	1,63045	,0000000	1,00000000
Zscore: GO2	65	-2,91622	2,20687	,0000000	1,00000000
Zscore: GO3	65	-1,96397	1,82785	,0000000	1,00000000
Zscore: GO4	65	-1,52263	1,57021	,0000000	1,00000000
Zscore: EO1	65	-1,65166	1,66869	,0000000	1,00000000
Zscore: EO2	65	-2,15564	1,18047	,0000000	1,00000000
Zscore: EO3	65	-2,92119	1,46059	,0000000	1,00000000
Zscore: CO1	65	-2,48587	1,69297	,0000000	1,00000000
Zscore: CO2	65	-2,62584	1,22408	,0000000	1,00000000
Zscore: CO3	65	-1,29777	1,29777	,0000000	1,00000000
Zscore: CO4	65	-1,90761	1,53668	,0000000	1,00000000
Zscore: CO5	65	-,97756	1,72634	,0000000	1,00000000
Zscore: CO6	65	-1,55830	1,29493	,0000000	1,00000000
Zscore: CO7	65	-1,61035	1,33818	,0000000	1,00000000
Zscore: CO8	65	-2,75200	1,50705	,0000000	1,00000000
Zscore: CO9	65	-2,15505	1,31797	,0000000	1,00000000
Zscore: CO10	65	-2,06017	1,69435	,0000000	1,00000000
Zscore: CO11	65	-2,17760	1,48302	,0000000	1,00000000
Zscore: CO12	65	-2,18393	1,58480	,0000000	1,00000000

Zscore: CO13	65	-1,50705	1,33232	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO1	65	-1,38047	1,61055	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO2	65	-2,40498	2,14814	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO3	65	-2,20359	2,31957	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO4	65	-,82484	2,42453	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO5	65	-2,23986	1,62539	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO6	65	-1,04956	1,98250	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO7	65	-1,25577	1,94521	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO8	65	-2,02472	1,96337	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO9	65	-2,50738	1,34253	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO10	65	-1,61129	1,29798	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO11	65	-2,77243	2,14233	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO12	65	-2,47518	1,83428	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO13	65	-2,01993	2,08306	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO14	65	-2,08536	1,75091	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO15	65	-2,30679	1,97725	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO16	65	-1,90018	1,59543	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO17	65	-1,97103	1,91130	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO18	65	-1,14645	1,95851	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO19	65	-2,56485	1,74675	,0000000	1,00000000
Zscore: KPO20	65	-1,25514	1,46433	,0000000	1,00000000
Zscore: AO1	65	-1,01950	1,99265	,0000000	1,00000000
Zscore: AO2	65	-2,35269	2,05860	,0000000	1,00000000
Zscore: AO3	65	-2,56496	2,19854	,0000000	1,00000000
Zscore: KO1	65	-3,17656	1,68171	,0000000	1,00000000
Zscore: KO2	65	-2,84327	1,89552	,0000000	1,00000000
Zscore: KO3	65	-1,93218	2,20821	,0000000	1,00000000
Zscore: NO1	65	-2,29729	1,88936	,0000000	1,00000000
Zscore: NO2	65	-2,04691	1,94457	,0000000	1,00000000
Zscore: NO3	65	-1,79744	2,14077	,0000000	1,00000000
Zscore: TO1	65	-2,40498	2,14814	,0000000	1,00000000
Zscore: TO2	65	-1,85571	1,83677	,0000000	1,00000000
Zscore: TO3	65	-2,38147	1,48842	,0000000	1,00000000
Zscore: TO4	65	-2,45518	1,63679	,0000000	1,00000000
Zscore: TO5	65	-1,67905	,95079	,0000000	1,00000000
Zscore: TO6	65	-2,39903	1,77786	,0000000	1,00000000
Zscore: CO1	65	-2,24630	2,26946	,0000000	1,00000000
Zscore: CO2	65	-2,22136	2,02536	,0000000	1,00000000
Zscore: CO3	65	-1,87350	1,67342	,0000000	1,00000000
Zscore: CO4	65	-2,01993	2,08306	,0000000	1,00000000
Zscore: CO5	65	-1,83073	1,94697	,0000000	1,00000000
Zscore: CO6	65	-2,36359	1,86485	,0000000	1,00000000
Zscore: CO7	65	-2,04343	2,38400	,0000000	1,00000000
Zscore: CO8	65	-1,49221	2,14505	,0000000	1,00000000
Zscore: CO9	65	-1,76064	2,47793	,0000000	1,00000000
Zscore: CO10	65	-1,59180	2,01751	,0000000	1,00000000
Valid N (listwise)	65				

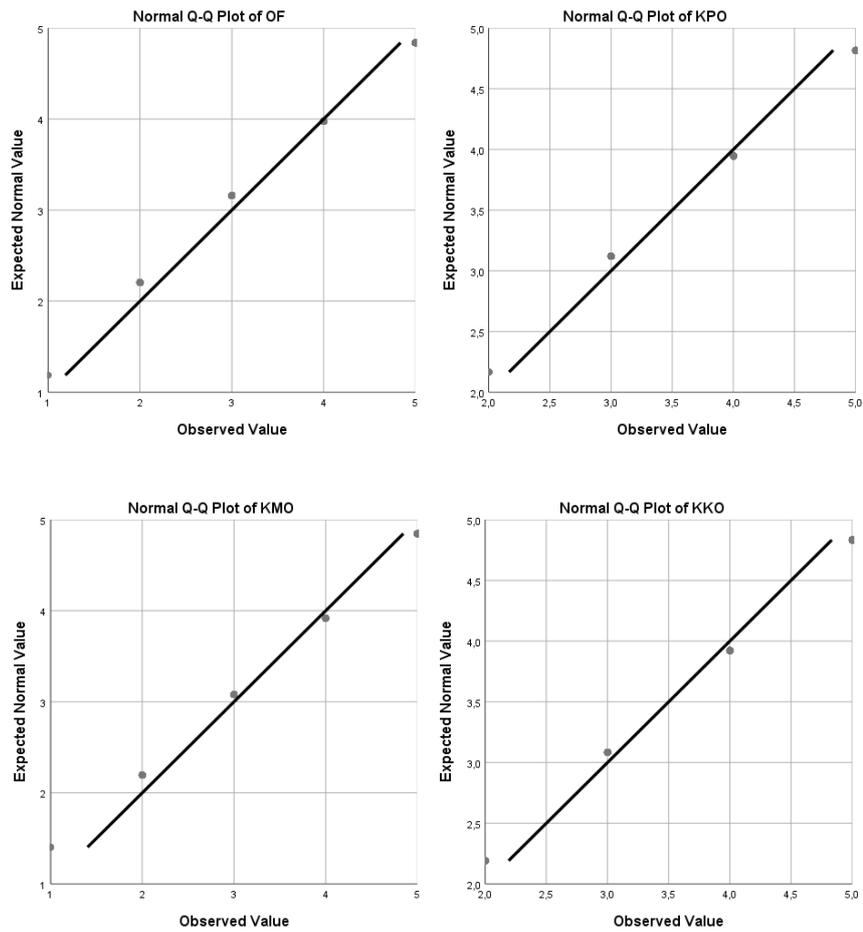
Lampiran 12. Hasil Uji Normalitas

Hasil Uji Normalitas Karyawan UKM berdasarkan *Q-Q Plot*, *skewness* dan *kurtosis*



	N Statistic	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
IF	2990	-,183	,045	-,142	,090
KPI	1300	-,308	,068	,180	,136
KMI	585	-,274	,101	-,175	,202
KKI	1040	-,314	,076	,087	,152
Valid N (listwise)	585				

Hasil Uji Normalitas Pemilik Usaha berdasarkan *Q-Q Plot*, *skewness* dan *kurtosis*



	N	<i>Skewness</i>		<i>Kurtosis</i>	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
OF	2990	-,288	,045	-,655	,090
KPO	1300	-,015	,068	-,358	,136
KMO	585	-,151	,101	,007	,202
KKO	1040	-,048	,076	-,347	,152
Valid N (listwise)	585				

Lampiran 13. Hasil Analisis *Cross-tab* Karyawan dan Pemilik Usaha

Jenis Kelamin * Usia Crosstabulation

Count

		Usia (Tahun)						Total
		< 20	21-30	31-40	41-50	51-60	> 60	
Jenis Kelamin	Perempuan	4	15	12	11	5	2	49
	Laki-laki	1	7	5	3	0	0	16
Total		5	22	17	14	5	2	65

Masa Jabatan * Usia Crosstabulation

Count

		Usia (Tahun)						Total
		< 20	21-30	31-40	41-50	51-60	>60	
Masa Jabatan	1-5 Tahun	5	19	13	13	3	1	54
	6-10 Tahun	0	3	1	1	2	0	7
	11-15 Tahun	0	0	2	0	0	1	3
	> 15 Tahun	0	0	1	0	0	0	1
Total		5	22	17	14	5	2	65

Jumlah Omzet per tahun * Jumlah Karyawan Crosstabulation

Count

		Jumlah Karyawan		
		5-19	Total	
Jumlah Omzet per tahun	≤ 300 Juta		16	16
	300 Juta s.d. 2,5 Miliar		48	48
	2,5 Miliar s.d. 50 Miliar		1	1
Total			65	65

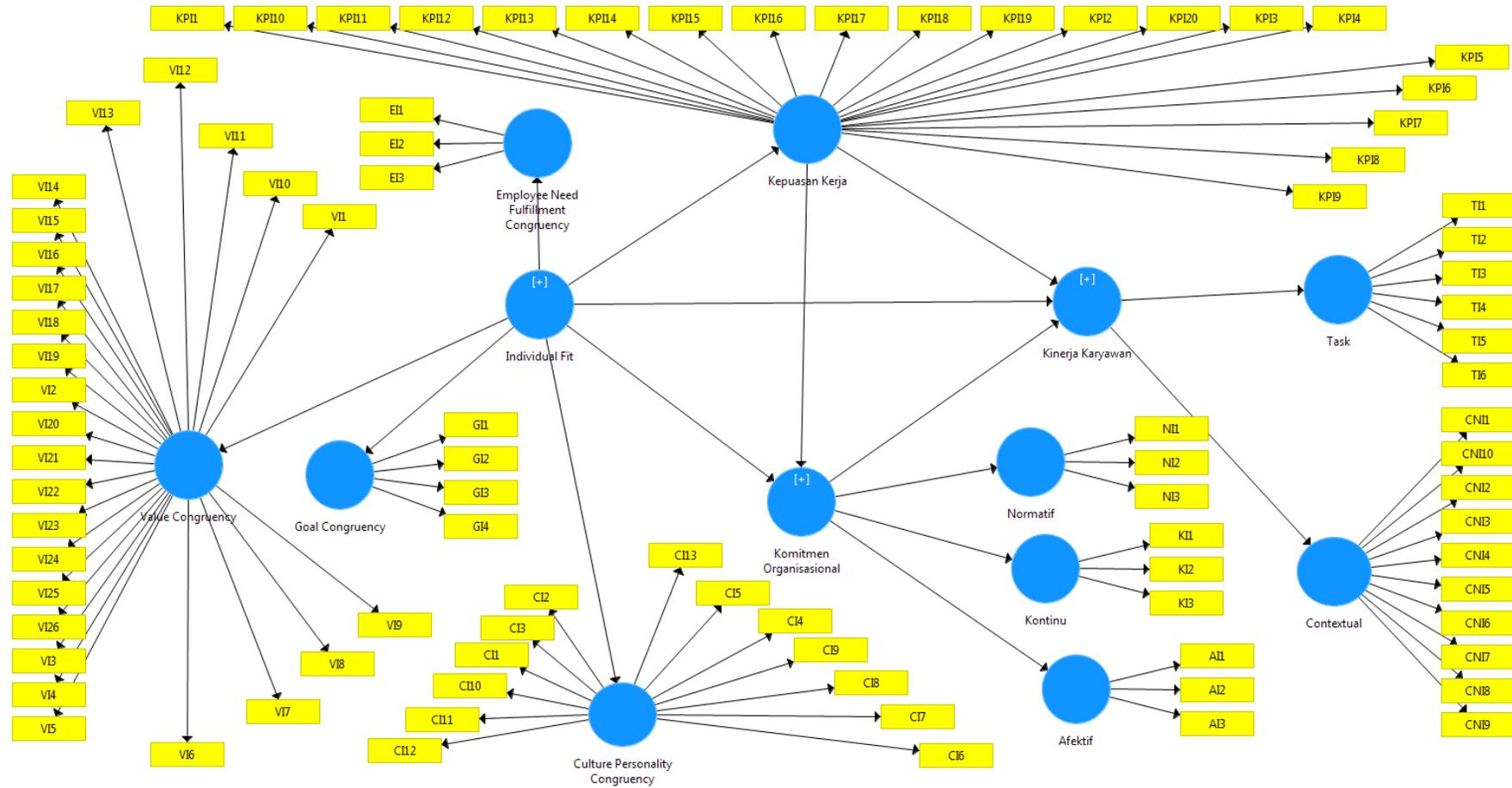
Jumlah Laba bersih per tahun * Jumlah Karyawan Crosstabulation

Count

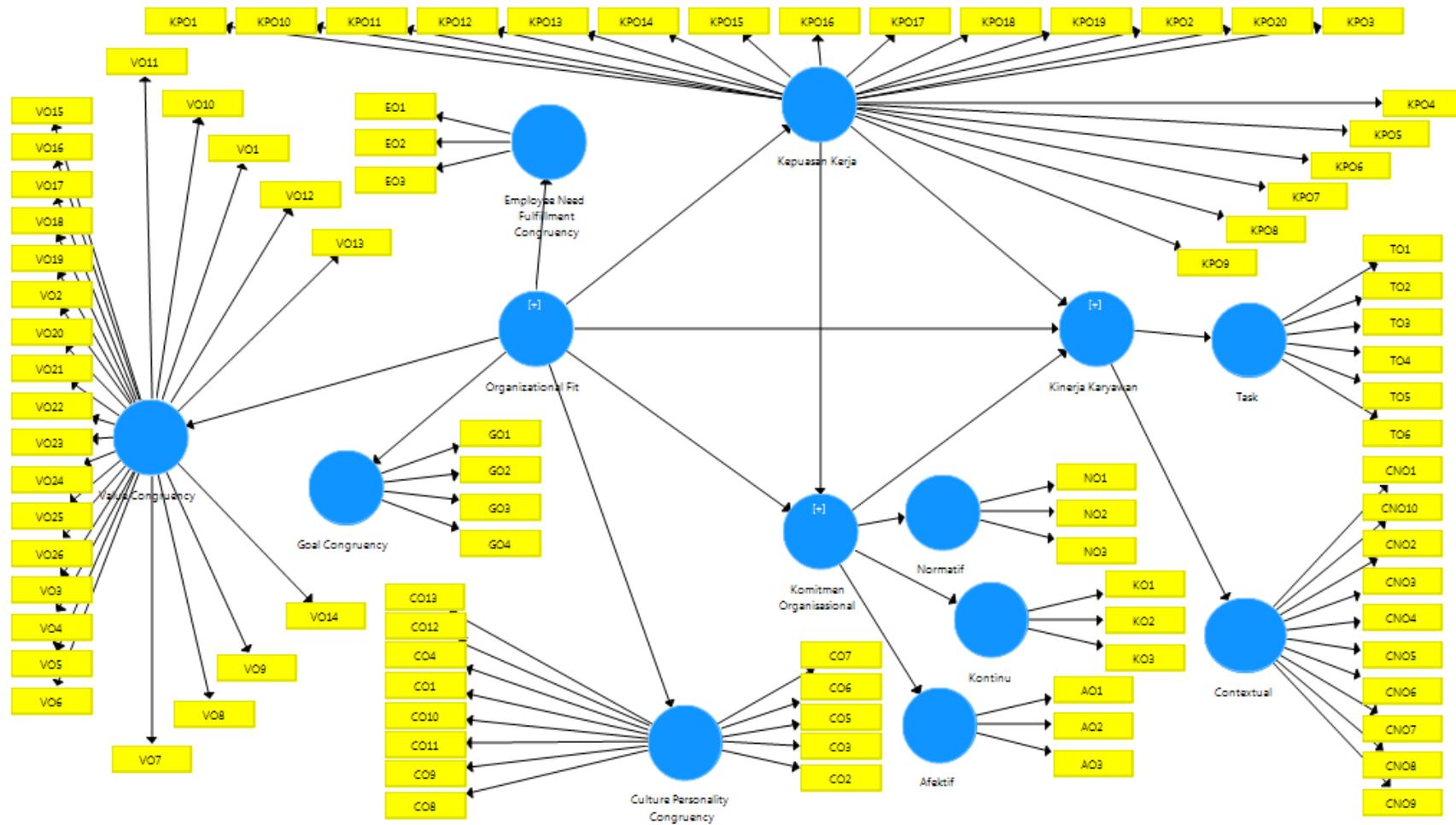
		Jumlah Karyawan		
		5-19	Total	
Jumlah Laba bersih per tahun	≤ 50 Juta		3	3
	50 Juta s.d. 500 Juta		61	61
	500 Juta s.d. 10 Miliar		1	1
Total			65	65

Lampiran 14. Model Struktural Keseluruhan Variabel

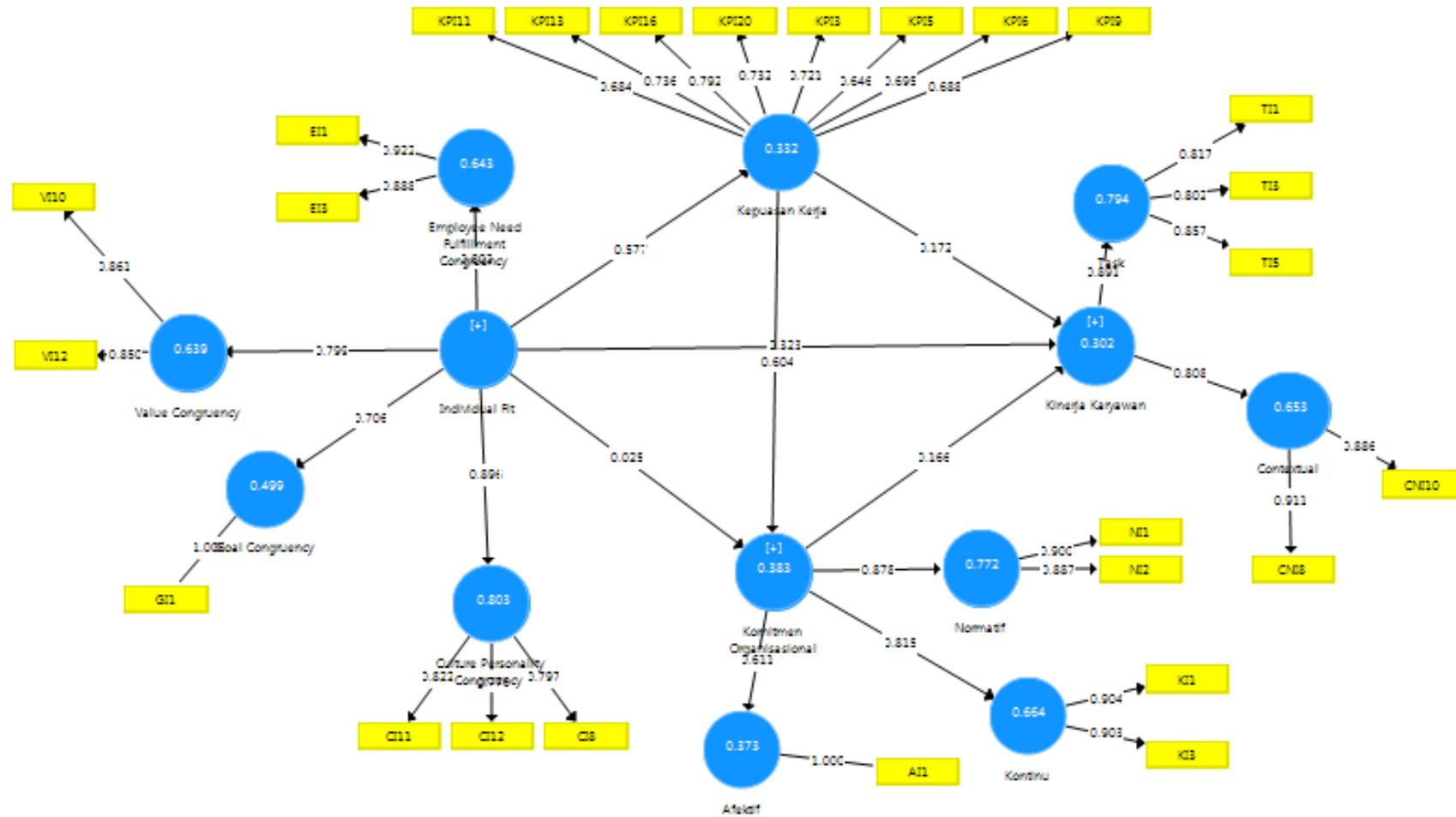
Model Keseluruhan Karyawan UKM



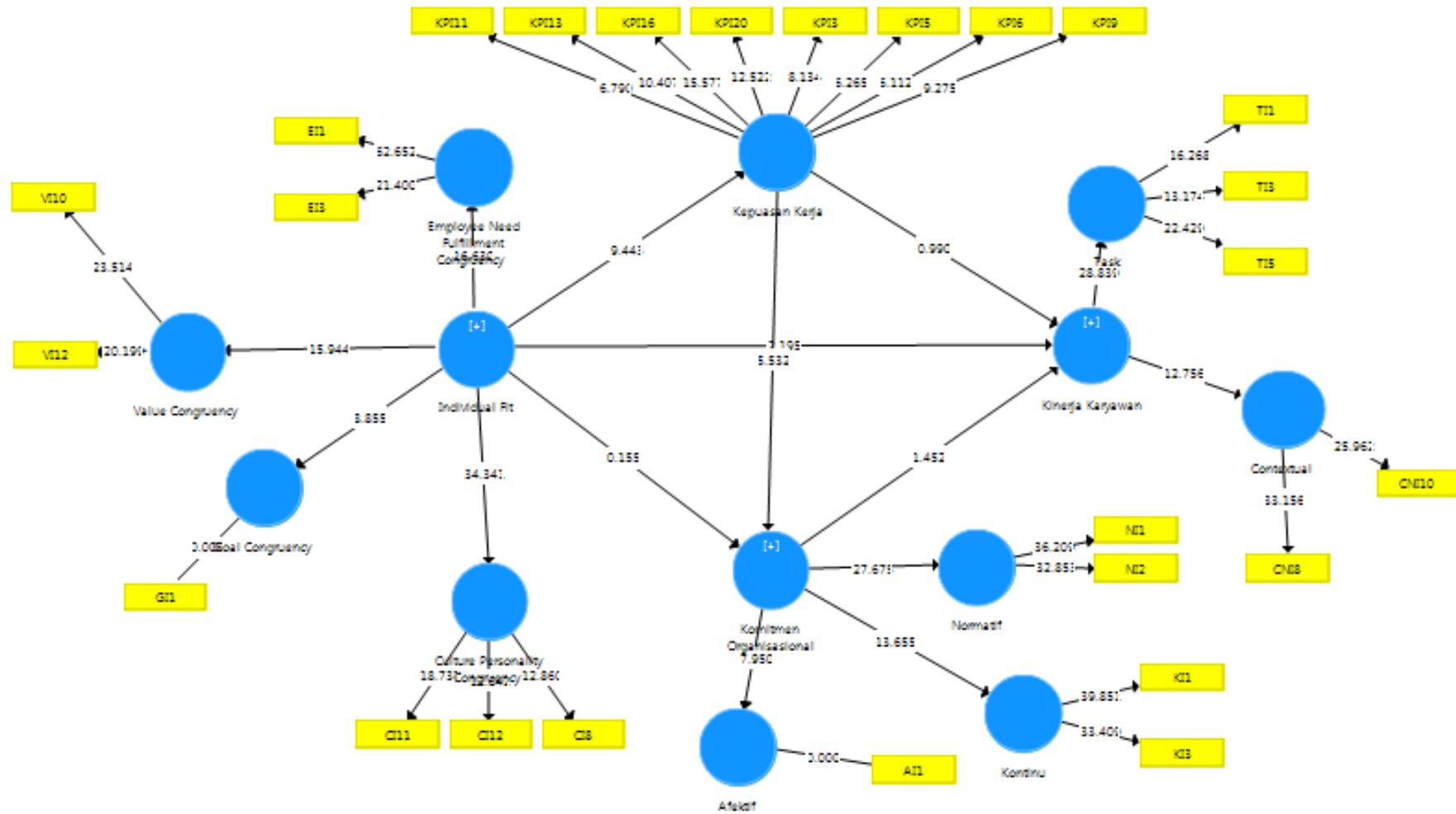
Model Keseluruhan Pemilik Usaha



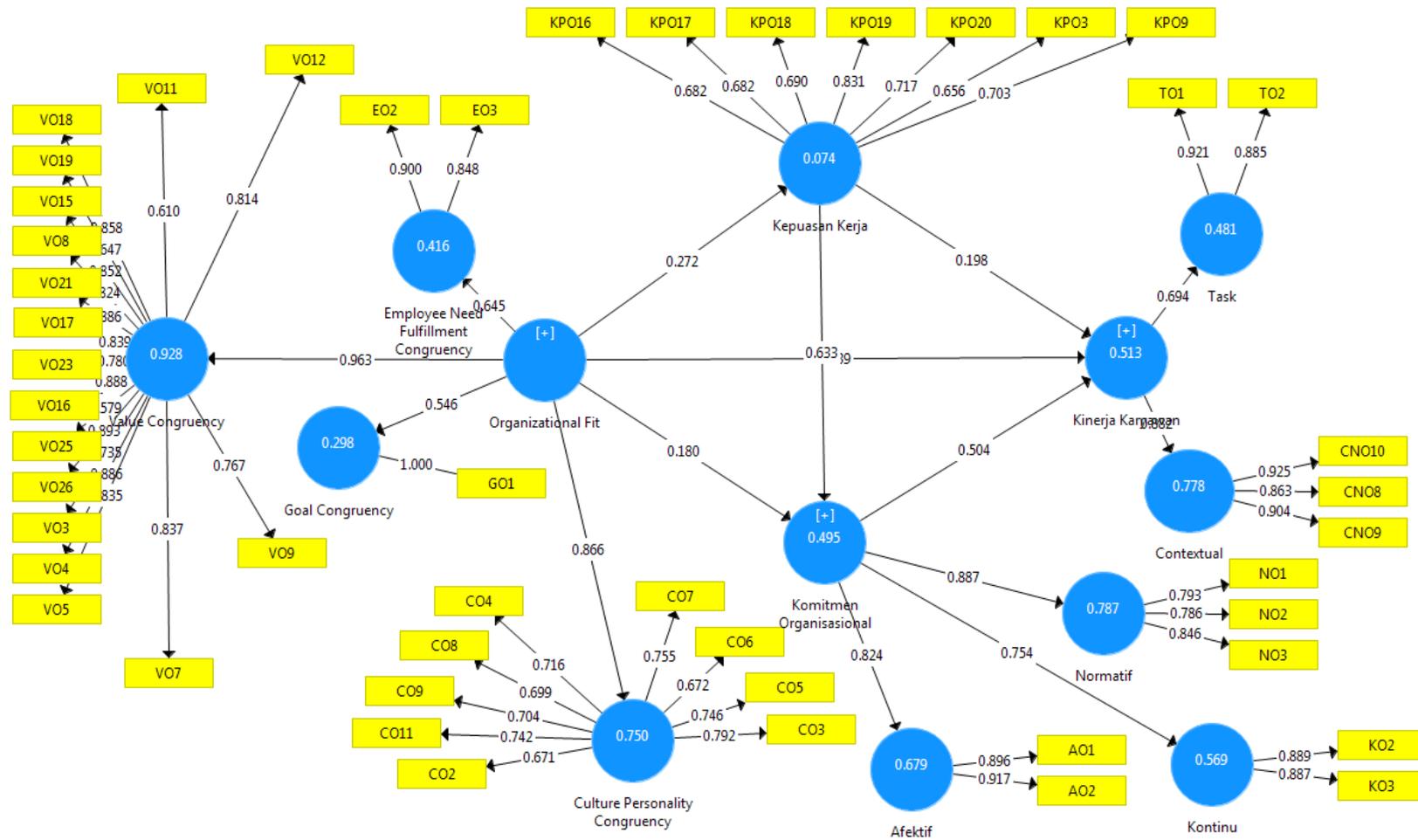
Lampiran 15. Output Outer Model Penelitian Karyawan UKM



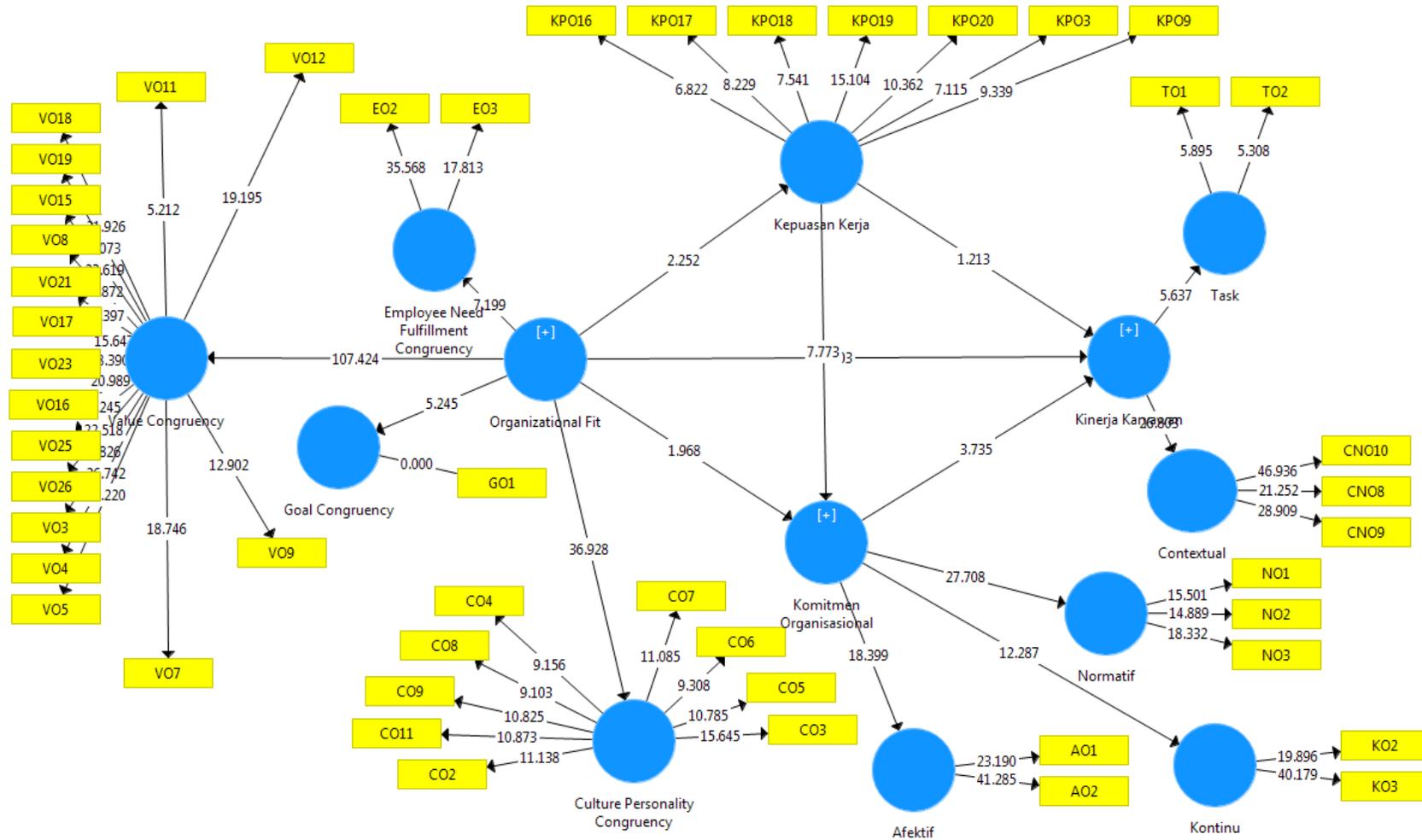
Lampiran 16. Output Inner Model Penelitian Karyawan UKM



Lampiran 17. Output Outer Model Penelitian Pemilik Usaha

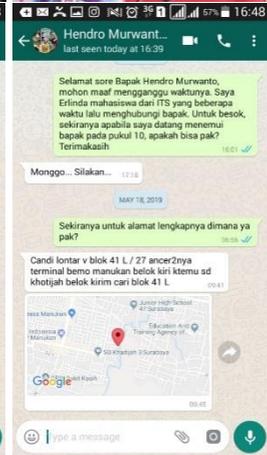
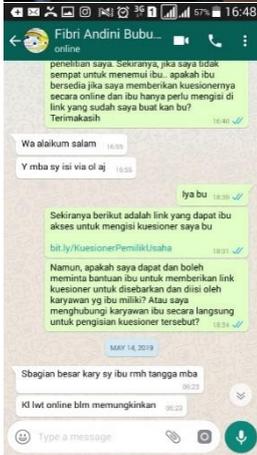


Lampiran 18. Output Inner Model Penelitian Pemilik Usaha



Lampiran 19. Dokumentasi





BIODATA PENULIS



Erlinda Marella Mahardika lahir dan besar di Surabaya pada 17 Agustus 1997. Merupakan anak pertama dari pasangan bernama Mohammad Salim dan Upriyati. Memiliki riwayat pendidikan berupa SD Al-Falah Surabaya, SMP Al-Hikmah Surabaya, dan SMA Al-Hikmah Surabaya yang telah ditempuh penulis sebelum akhirnya melanjutkan pendidikan tinggi di Departemen Manajemen Bisnis ITS Surabaya. Aktif dalam berbagai kegiatan kepanitiaan dan organisasi. Organisasi yang pernah diikuti antara lainnya adalah Kelompok Studi Mahasiswa (KSM), *Business Management Student Association* (BMSA), Mozaik MB (Organisasi rohaniyah departemen), dan Manajemen Bisnis Festival (Manifest). Prestasi yang pernah diraih penulis diantaranya Program Mahasiswa Wirausaha (PMW) terdani, dan juara 1 *stand* terbaik di Expo Kewirausahaan Mahasiswa Indonesia. Selain organisasi dan kepanitiaan, penulis juga memiliki berbagai pengalaman kerja praktik di bidang *Human Resources* seperti CV. Winapack Sidoarjo, Bandung Techno Park, dan PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya. Dengan kuasa Allah SWT dan bantuan dari beberapa pihak terutama kedua orang tua, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan pada UKM di Surabaya” dengan baik.