

Peran Kesesuaian Orang-Organisasi dalam Memediasi Pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Nurali
STIE PGRI Dewantara Jombang
Korespondensi: nurali@stiedewantara.ac.id

Dikirim: 8 September 2021, Direvisi: 15 September 2021, Dipublikasikan: 26 Desember 2021

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perilaku kerja inovatif, spiritualitas di tempat kerja dan kesesuaian orang-organisasi (P-O fit). Penelitian ini berusaha untuk menguji model teoritis yang menghubungkan spiritualitas tempat kerja, dukungan organisasi yang dirasakan (POS) dan perilaku kerja inovatif melalui P-O fit. Penelitian ini juga berusaha untuk meneliti efek mediasi P-O fit pada hubungan spiritualitas di tempat kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan dengan perilaku kerja inovatif (IWB). Jenis Penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan *explanatory*. *Data yang digunakan adalah data primer* dengan menggunakan sampel karyawan dari lima hotel di Jombang dan dianalisis menggunakan SEM-PLS dengan bantuan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan, secara positif mempengaruhi P-O fit. Spiritualitas di tempat kerja, P-O fit dan dukungan organisasi yang dirasakan secara positif mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif. P-O fit bertindak sebagai mediator parsial antara spiritualitas tempat kerja dan IWB, serta antara dukungan organisasi yang dirasakan dan IWB.

Kata Kunci: Perilaku Kerja Inovatif, Spiritualitas Tempat Kerja, Kesesuaian Orang-Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi

Abstract

The research aims to analyze innovative work behavior, spirituality in the workplace and person-organization fit (P-O fit). The research seeks to test theoretical models linking workplace spirituality, perceived organizational support (POS) and innovative work behavior through P-O fit. The study also sought to examine the effects of P-O fit mediation on the relationship of spirituality in the workplace and perceived organizational support with innovative work behavior (IWB). Using a sample of employees from five hotels in Jombang, the study found that spirituality at work and perceived organizational support positively affected P-O fit. Spirituality in the workplace, P-O fit and perceived organizational support positively influence innovative work behaviors. P-O fit acts as a partial mediator between workplace spirituality and IWB, as well as between perceived organizational support and IWB.

Keywords: *Innovative Work Behavior, Workplace Spirituality, Person-Organizational Fit (P-O fit), Perceived Organizational Support (POS)*

A. PENDAHULUAN

Minat dari konsultan organisasi dan sarjana manajemen dalam penelitian terhadap spiritualitas di tempat kerja (Gupta Kumar dan Singh, 2014; Saks, 2011) dan perilaku kerja inovatif karyawan (De Jong dan Den Hartog, 2010) telah mengalami peningkatan pada dekade terakhir. Semakin banyak individu yang mencari makna dan keinginan untuk mengalami spiritualitas di tempat kerja (Afsar dan Rehman, 2015), sementara organisasi mencari cara untuk mendorong perilaku kerja yang inovatif (IWB) di antara karyawan. Namun meskipun kedua topik tersebut berkaitan dengan semangat di tempat

kerja, penelitian tentang spiritualitas tempat kerja dan perilaku kerja inovatif karyawan telah berkembang secara independen satu sama lain dengan sedikit pengetahuan atau pemahaman tentang bagaimana mereka mungkin terkait, meskipun ada saran oleh para peneliti bahwa transendensi dialami oleh karyawan sebagai hubungan pribadi dengan konten dan proses kerja dapat mengatasi dasar-dasar dasar IWB (misalnya, Jurkiewicz dan Giacalone, 2004). Meskipun telah ada minat luas dalam spiritualitas tempat kerja dan pengaruhnya terhadap perilaku positif, studi empiris di bidang ini masih langka (Rego dan Cunha, 2008). Karyawan sering merasa kehilangan rasa harga diri, makna, interkoneksi, interdependensi, dan tujuan kolektif yang semuanya menghambat inovasi (Afsar, Badir, dan Kiani, 2016).

Perilaku kerja inovatif (IWB) mengacu pada pengenalan yang disengaja dari ide-ide baru dan berguna serta seperangkat perilaku yang diperlukan untuk mengembangkan, meluncurkan, dan mengimplementasikan ide-ide dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pribadi dan atau bisnis (De Jong dan Den Hartog, 2007). Spiritualitas tempat kerja mengacu pada upaya karyawan untuk menemukan makna dan tujuan akhir dalam pekerjaannya dan memperkuat keterkaitannya. Sebuah literatur menunjukkan bahwa spiritualitas tempat kerja (Milliman Czaplewski dan Ferguson, 2003), ketika dipelihara dengan persepsi dukungan organisasi mendorong, kreativitas karyawan (Afsar dan Rehman, 2015). Menurut Marques, Dhiman, dan King (2005), menerapkan pola pikir spiritual di tempat kerja, mendorong kreativitas dan inovasi dalam diri para pekerja dan meningkatkan produktivitas mereka serta mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik secara keseluruhan. Mempromosikan perasaan dukungan dan kepedulian organisasi dianggap sebagai kewajiban oleh karyawan terhadap organisasi yang dapat mendorong mereka untuk memulai dan mengimplementasikan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) mengacu pada sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka dan karenanya memenuhi kebutuhan sosio-emosional mereka (Eisenberger et al., 2001).

Dalam membangun hubungan antara spiritualitas tempat kerja, POS, dan IWB, penelitian ini lebih lanjut mengacu pada kreativitas dan literatur IWB untuk menempatkan peran mediasi dari *person-organization fit* (P-O fit) dengan potensi tinggi untuk membantu menjelaskan hubungan antara POS dan IWB dan spiritualitas tempat kerja dan IWB. Kesesuaian orang-organisasi (P-O fit) didefinisikan sebagai kecocokan umum nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi secara keseluruhan. Jika karyawan memegang nilai-nilai spiritual yang tidak sesuai dengan nilai-nilai organisasi itu dapat menyebabkan stres, ketidakhadiran, dan sikap negatif. Argumen untuk mediasi ini tertanam dalam kenyataan bahwa baik persepsi kepedulian organisasi dan kebermaknaan kerja dan tujuan diri (spiritualitas tempat kerja) individu, dapat mendorong mereka untuk berinovasi melalui kompatibilitas yang lebih baik dengan nilai-nilai organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) menguji pengaruh spiritualitas kerja karyawan terhadap perilaku kerja inovatif; (2) menyelidiki pengaruh POS terhadap perilaku kerja inovatif; (3) mengeksplorasi efek mediasi P-O fit pada hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan perilaku kerja inovatif; (4) mempelajari pengaruh mediasi P-O fit pada hubungan antara POS dan perilaku kerja inovatif.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Spiritualitas Tempat Kerja

Spiritualitas tempat kerja adalah konstruksi multifaset yang melibatkan individu-organisasi dan interaksi individu dalam organisasi. Spiritualitas tempat kerja menyediakan konteks di mana karyawan dapat menemukan tujuan akhir mereka dalam hidup, mengembangkan hubungan yang kuat dengan rekan kerja dan orang lain yang terkait dengan lingkungan kerja, dan membangun keselarasan antara keyakinan inti dan nilai-nilai organisasi (Fagley dan Adler, 2012). Ada sejumlah definisi spiritualitas tempat kerja tetapi semua setuju bahwa itu adalah konstruksi yang sangat pribadi dengan penekanan pada keterhubungan di tempat kerja sebagai upaya untuk menemukan tujuan akhir dalam hidup, ikatan sosial yang kuat dengan rekan kerja, dan keselarasan keyakinan dan nilai-nilai pribadi dengan keyakinan dan nilai-nilai organisasi (Ashmos dan Duchon, 2000; Milliman et al., 2003). Spiritualitas tempat kerja dicirikan oleh perasaan sejahtera yang intens, keyakinan bahwa pekerjaan itu bermakna dan memiliki tujuan yang lebih tinggi, kesadaran akan keselarasan antara nilai dan keyakinan dengan pekerjaan, hubungan spiritual dengan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri, dan rasa konektivitas dengan diri sendiri dan orang lain untuk tujuan bersama. Spiritualitas di tempat kerja bukan tentang agama atau tentang membuat orang beralih ke sistem kepercayaan tertentu, tetapi didasarkan pada nilai-nilai pribadi yang mengakar dalam rasa keterhubungan, makna, tujuan, toleransi, dan pikiran terbuka (Ashmos dan Duchon, 2000).

Spiritualitas tempat kerja telah dioperasionalkan dan diuji secara empiris dalam beberapa penelitian. Studi Milliman et al. (2003) adalah salah satu yang pertama untuk menguji pengaruh spiritualitas tempat kerja pada komitmen organisasi karyawan dan keterlibatan kerja dengan tiga dimensi spiritualitas tempat kerja (pekerjaan yang bermakna, rasa kebersamaan, dan keselarasan nilai). Penelitian ini menggunakan pengukuran Milliman et al. (2003) karena telah digunakan dan divalidasi oleh banyak peneliti. Alasan menggunakan pengukuran Milliman et al. (2003) adalah bahwa dimensi spiritualitas transenden terkait dengan kehidupan pribadi individu dan mereka mungkin tidak benar-benar menjelaskan sikap dan perilaku kerja mereka dalam organisasi terutama perilaku kerja yang inovatif.

2. Hubungan antara Spiritualitas Tempat Kerja dan Perilaku Kerja Inovatif

Ada banyak penelitian yang menganjurkan manfaat positif dari spiritualitas dalam organisasi bisnis (Quatro, 2004). Spiritualitas tempat kerja melahirkan kesadaran dalam organisasi yang pada gilirannya mengarah pada kreativitas dan inovasi. Hal ini dapat mengarahkan individu untuk mengalami kesadaran pada tingkat yang lebih dalam, sehingga meningkatkan kemampuan intuitif mereka untuk mengembangkan ide-ide yang lebih terarah dan menarik yang dapat meningkatkan inovasi. Spiritualitas meningkatkan rasa kewajiban dan loyalitas terhadap organisasi (Rego dan Cunha, 2008). Ketika karyawan merasa bahwa pemberi kerja telah memenuhi kewajibannya mereka lebih cenderung merasakan kewajiban untuk terlibat dalam perilaku bebas dan sukarela seperti perilaku kerja inovatif yang mungkin bermanfaat bagi organisasi.

Spiritualitas tempat kerja adalah semua tentang keterkaitan dengan orang lain (Mitroff, 2003) dan demikian pula perilaku kerja yang inovatif hanya dapat dipastikan ketika seorang individu dengan sebuah ide dapat membangun dukungan sosial untuk mengimplementasikannya. Jelaslah bahwa baik spiritualitas tempat kerja dan perilaku kerja inovatif pada dasarnya didasarkan pada keterkaitan dan kepedulian terhadap orang lain daripada kepentingan diri sendiri dan perhatian ini pada akhirnya merangsang

inovasi. Menurut Quatro (2004), karyawan yang merasa diri mereka sebagai anggota organisasi yang penting, berharga, dan bermakna, cenderung membalas dengan tingkat perilaku diskresioner yang lebih tinggi. Salah satu perilaku diskresi tersebut adalah perilaku kerja yang inovatif. Ketika karyawan menemukan makna dalam pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung termotivasi secara intrinsik untuk memiliki dampak pada organisasi yang pada gilirannya mendorong perilaku kerja yang inovatif dan penyelesaian tugas.

Keselarasannya dengan keyakinan dan nilai-nilai organisasi kemungkinan akan menghasilkan perilaku kerja yang inovatif karena orang-oranglah yang membuat perbedaan dan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dan organisasi yang tepat membantu mencapai hasil kerja yang positif. Kemampuan seorang karyawan untuk menjalani kehidupan yang terintegrasi, sehingga peran pekerjaannya dan peran lainnya selaras dengan sifat esensialnya memberi energi pada motivasi, komitmen, dan kreativitasnya dengan mengacu pada nilai-nilai (King-Kauanui et al., 2005). Menurut Afsar dan Rehman (2015), spiritualitas tempat kerja membantu mencapai tujuan dan arah yang mendorong kreativitas. Perasaan spiritual membantu individu untuk terlibat dalam kreativitas proses kognitif yang relevan (Gupta et al., 2014), serta upaya peran ekstra untuk berkomunikasi, berinteraksi dan membantu orang lain dalam menerapkan ide-ide baru. Ketika seorang individu merasakan bahwa peran pekerjaannya bermakna dan secara pribadi penting baginya, dia terlibat dalam pemahaman yang lebih ketat tentang masalah dan mencari solusi baru (Gilson dan Shalley, 2004). Oleh karena itu dapat dikembangkan sebuah hipotesis:

H1 : Ada hubungan positif antara spiritualitas tempat kerja dan perilaku kerja inovatif karyawan.

3. Hubungan antara POS dan IWB

Persepsi dukungan organisasi berkembang sebagai pengalaman karyawan yang nyata dan tidak berwujud melalui proses pertukaran harian dengan organisasi (Eisenberger et al., 2001). Ketika pertukaran ini mengarah pada hasil yang positif, aktivitas peran ekstra karyawan juga dipicu. Gregorius et al., (2010) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan bahwa organisasi menunjukkan perhatian, menawarkan umpan balik yang tidak menghakimi, jujur tentang pekerjaan mereka, dan mendukung tindakan mereka, ada kecenderungan yang meningkat pada karyawan untuk memulai ide-ide kreatif, mengeksplorasi peluang yang mungkin memecahkan masalah saat ini dan masa depan dan menerjemahkan masukan kreatif mereka menjadi tindakan dan output inovatif. Menurut De Jong dan Den Hartog (2007), IWB adalah proses yang berkesinambungan; karyawan menghasilkan ide-ide baru dan pada saat yang sama mereka sibuk dalam mengimplementasikan ide-ide mereka sendiri dengan membangun dukungan organisasi, serta ide-ide orang lain dengan menjadi bagian dari keseluruhan tim yang harus mengimplementasikan ide-ide tersebut; jadi IWB bukan merupakan aktivitas diskrit satu kali.

Untuk menampilkan IWB, karyawan membutuhkan persepsi yang kuat dari manajemen dan dukungan supervisor dalam bentuk kebebasan di tempat kerja dan ketersediaan sumber daya (Afsar Badir dan Kiani, 2016), perilaku peran kolektif di tempat kerja untuk berbagi ide dan membangun dukungan (De Jong dan Den Hartog, 2010), dan perilaku peran individu yang menjelaskan pemenuhan pribadi, fleksibilitas pengambilan risiko dan keberanian (Loi et al., 2014). Oleh karena itu dapat diduga bahwa dukungan organisasi yang dirasakan mencakup karakteristik psikologis tertentu yang dapat meningkatkan IWB karyawan. Selain itu kerangka pertukaran sosial yang

mendasari POS menunjukkan bahwa persepsi ini menciptakan perasaan kewajiban yang berfungsi untuk meningkatkan perilaku yang mendukung tujuan organisasi dan IWB adalah salah satu perilaku positif tersebut. Karena kewajiban yang dirasakan POS akan mengarah pada perilaku *extra-role* seperti perilaku kerja yang inovatif. Sehingga dapat dikembangkan hipotesis:

H2 : Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (POS) secara positif mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif.

4. Spiritualitas tempat kerja dan P-O fit

Sebuah tinjauan literatur perhotelan menunjukkan bahwa persepsi P-O fit karyawan jarang didokumentasikan dengan hanya beberapa pengecualian (Karatepe, 2012). Kim dan Lee (2013) misalnya, melaporkan bahwa P-O fit terlihat menjelaskan varians hasil yang signifikan dalam konteks organisasi perhotelan. Telah diakui secara luas bahwa persepsi karyawan tentang nilai-nilai etika meningkatkan pengembangan *person-organization fit*. Saks (2011) menunjukkan bahwa persepsi spiritualitas tempat kerja berdampak pada hasil sikap karyawan seperti keterlibatan kerja, kepuasan, imbalan kerja, dan identifikasi organisasi. Karyawan berusaha mencari pekerjaan yang menarik dan bermakna bersama dengan rasa pemenuhan pribadi, koneksi dan sistem nilai yang terintegrasi (Rego dan Cunha, 2008). Untuk menumbuhkan potensi kreativitas karyawan, organisasi biasanya fokus pada sumber daya fisik untuk merangsang otak dan mengabaikan jiwa mereka yang diresapi secara tak terpisahkan dalam mengejar tujuan akhir.

5. P-O fit dan IWB

Silverthorne (2004) menyelidiki bahwa karyawan dengan *person-organization fit* yang baik, puas dengan tugas-tugas mereka dan termotivasi secara intrinsik dan mereka yang termotivasi secara intrinsik menampilkan perilaku kerja yang inovatif lebih sering. Oleh karena itu kecocokan yang lebih baik antara orang dan iklim organisasinya menumbuhkan pemikiran kreatif, mendukung orang lain untuk menerapkan ide-ide inovatif, dan karyawan tersebut lebih terlibat dalam IWB. Karyawan dengan tingkat kecocokan yang tinggi, membalas dukungan dan keadilan yang ditunjukkan kepada mereka oleh organisasi dengan membayar kembali dalam bentuk perilaku kerja yang positif seperti IWB. Kristof-Brown et al., (2005) dan Verquer Beehr dan Wagner (2003) menunjukkan bahwa P-O fit yang tinggi membantu karyawan untuk melakukan perilaku yang bermanfaat bagi organisasi dan inovasi karyawan adalah salah satu perilaku tersebut.

Diasumsikan bahwa organisasi di mana P-O fit hadir, perilaku ekstra-peran diamati lebih sering di antara karyawan. Pekerjaan inovatif adalah perilaku peran ekstra untuk karyawan non-R&D karena tidak dapat diterapkan secara langsung. Biasanya IWB mengacu pada perilaku diskresioner dan karyawan tidak menganggap perilaku seperti itu sebagai kewajiban tetapi perilaku ini sangat penting bagi organisasi. Silverthorne (2004) berpendapat bahwa inisiatif individu adalah perilaku peran ekstra sejauh melibatkan keterlibatan dalam perilaku yang berhubungan dengan tugas pada tingkat di luar tingkat minimal yang dibutuhkan atau diterima secara umum.

6. Peran Mediasi P-O fit antara Spiritualitas Tempat Kerja dan IWB

P-O fit yang tinggi memberikan pemahaman yang lebih baik tentang harapan dari organisasi dan realisasi dari individu bahwa perilaku dan sikap dapat disesuaikan untuk memenuhi harapan menumbuhkan perasaan yang unik (Gregory Albritton dan Osmonbekov, 2010). Kepuasan kebutuhan spiritual di tempat kerja membantu karyawan untuk mengejar rasa keunikan mereka dan masuk ke dalam konteks yang lebih besar.

Konsistensi nilai-nilai individu dan tujuan pribadi dengan mengejar nilai-nilai dan tujuan organisasi berhubungan positif dengan nilai keselarasan.

Karyawan yang mengalami spiritualitas di tempat kerja lebih selaras dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi dan menjalani kehidupan yang terintegrasi dalam organisasi. Hal ini membantu meningkatkan P-O fit mereka dan mereka merasa bahwa nilai kepribadian, kebutuhan, dan kemampuan mereka sesuai dengan nilai keyakinan dan tuntutan organisasi. Tetapi jika mereka mengalami tingkat spiritualitas tempat kerja yang lebih rendah, persepsi mereka tentang P-O fit juga diturunkan. Mereka merasa terputus dan terasing dari lingkungan kerja dan nilai-nilai pribadi mereka bertabrakan dengan nilai-nilai organisasi. Hal ini mengakibatkan kurangnya kesesuaian antara nilai kebutuhan dan kemampuan mereka dengan nilai sumber daya dan tuntutan organisasi.

Karyawan yang mengalami spiritualitas merasa P-O fit yang lebih tinggi karena nilai-nilai pribadi dan rasa keterhubungan mereka lebih cocok dengan nilai dan aspirasi organisasi. Mereka memahami harapan organisasi dari mereka dan lebih siap untuk menyesuaikan keterampilan dan perilaku mereka dengan tuntutan hasil kinerja dan harapan ini. Mereka memiliki rasa penguasaan *self-efficacy* yang lebih tinggi atas tugas dan lingkungan kerja mereka dan pengaruh atas hasil strategis, fungsional, administratif, dan operasional di tempat kerja.

Efek positif dari spiritualitas tempat kerja pada hasil kreatif dapat dikurangi bagi karyawan yang tidak menganggap keterampilan, kemampuan, nilai, dan kepribadian mereka sesuai dengan nilai dan tuntutan organisasi (Lee Lovelace dan Manz, 2014). Seorang individu dengan tingkat P-O fit yang rendah tidak dapat membangun ikatan sosial yang kuat dengan rekan kerja dan kecil kemungkinannya untuk membalas dengan sikap dan perilaku positif karena benturan nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi. Karyawan seperti itu tidak berkomunikasi dengan baik lebih, sering mengalami konflik peran, kurang termotivasi, dan kurang menunjukkan niat wirausaha. Spiritualitas tempat kerja adalah tentang rasa koneksi dan integrasi nilai-nilai pribadi ke dalam konteks yang lebih besar, pengaruh spiritualitas tempat kerja pada IWB dapat dijelaskan melalui P-O fit yang berfokus pada kesamaan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi. Individu dengan perasaan ketidakcocokan merasa sulit untuk mencari makna dalam pekerjaan, mengintegrasikan tujuan hidup dengan tujuan organisasi, terhubung dengan baik dengan rekan kerja, menikmati kondisi kerja, dan menunjukkan motivasi intrinsik untuk tampil lebih baik. Efek positif spiritualitas tempat kerja pada IWB dengan karyawan seperti itu berkurang. Atas dasar argumen di atas, dapat dihipotesiskan bahwa:

H3 : P-O fit memediasi hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan perilaku kerja yang inovatif.

7. POS dan P-O fit

Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) adalah perasaan terdalam karyawan bahwa organisasi peduli, menekankan, dan menghargai kontribusi mereka dan memberikan bantuan untuk kebutuhan sosio-emosional dan kesejahteraan mereka dengan memberikan rasa hormat, pengakuan, dan dukungan kepada mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Berdasarkan prinsip timbal balik, dimana individu menerima sumber daya sosio-emosional dari organisasi yang cenderung membuat individu tersebut percaya dan menjadi kondusif bagi nilai-nilai organisasi; dengan demikian mengarah pada kesesuaian nilai yang lebih baik antara keduanya (Karatepe, 2012). Literatur yang ada menunjukkan bahwa POS memajukan elemen pertukaran yang tidak berwujud antara karyawan dan majikan. Kristof-Brown et al., (2005) menyarankan

bahwa ketika organisasi mensosialisasikan karyawan mereka, mendukung dan memperlakukan mereka secara adil, mereka mengembangkan persepsi kesesuaian yang lebih baik dengan nilai-nilai, tujuan, aspirasi, dan iklim organisasi.

Dalam pertukaran sosial, hubungan POS dengan P-O fit dijelaskan oleh fakta bahwa seorang karyawan yang kebutuhan sosial-emosionalnya dihargai, merasa berkewajiban untuk membayar kembali POS yang tinggi (Kristof-Brown et al., 2005). Dengan demikian POS mungkin terkait dengan P-O fit karena persepsi umum karyawan bahwa organisasi memberikan perlakuan yang menguntungkan mempengaruhi kesamaan antara karyawan dan nilai-nilai organisasi dan kewajiban yang dirasakan ini dapat mendorong untuk membalas dengan peningkatan inovasi dan perilaku ekstra peran lainnya.

8. Efek Mediasi P-O fit antara POS dan IWB

Perlakuan yang adil dan dukungan organisasi dapat memfasilitasi proses pemikiran kreatif di antara karyawan, meningkatkan inisiasi dan implementasi ide-ide baru, tetapi hubungan ini sebagian dimediasi oleh kecocokan antara nilai-nilai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan sendiri dan nilai-nilai visi, tuntutan aspirasi, dan tujuan organisasi. Karyawan dengan tingkat kecocokan yang tinggi membalas dukungan dan keadilan yang ditunjukkan kepada mereka oleh organisasi dengan membayar kembali dalam bentuk perilaku kerja yang positif seperti IWB.

P-O fit yang tinggi membantu karyawan untuk melakukan perilaku yang bermanfaat bagi organisasi, dan inovasi karyawan adalah salah satu perilaku tersebut (Kristof-Brown et al., 2005; Verquer Beehr dan Wagner, 2003). Karena IWB adalah perilaku peran ekstra dan hasil kerja yang positif; dan dukungan organisasi dan berbagi pengetahuan adalah praktik SDM berkinerja tinggi (HPWS); oleh karena itu P-O fit memainkan peran perantara dalam hubungan antara POS dan IWB. Atas dasar argumen di atas dapat dihipotesiskan bahwa:

H4 : P-O fit memediasi hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan karyawan hotel dan perilaku kerja yang inovatif.

C. METODE PENELITIAN

1. Rancangan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*, yakni bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel satu dengan yang lainnya. Penelitian ini mempelajari hubungan antara spiritualitas kerja, POS, P-O fit, dan IWB. Metode yang digunakan adalah metode survei dimana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan hotel dan supervisor mereka dari semua departemen (terutama dari front office, reservasi housekeeping, *food and beverages*) dari 5 hotel yang berlokasi di Jombang. Survei bawahan yang berisi ukuran spiritualitas tempat kerja, POS dan P-O fit didistribusikan ke karyawan hotel di masing-masing dari lima hotel yang dipilih. Responden (bawahan) mencatat tanggapan mereka tentang spiritualitas tempat kerja, POS, dan P-O fit. Pada saat yang sama supervisor dari bawahan ini diminta untuk menilai frekuensi bawahan mereka terlibat dalam IWB. Selanjutnya data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis SEM-PLS dengan bantuan software SmartPLS 3.0, mengingat model yang digunakan dalam penelitian ini adalah struktural.

2. Pengukuran Variabel

Semua ukuran variabel dinilai dengan skala Likert 5 poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Skala P-O fit diadopsi dari Cable dan Judge (1996) dengan 3 item. POS diukur dengan skala 8 item yang dikembangkan oleh Lynch Eisenberger dan Armeli (1999). Skala ini telah digunakan secara luas dan dianggap sebagai ukuran yang divalidasi dengan baik dari dukungan organisasi yang dirasakan (Chew dan Wong, 2008). Skala spiritualitas tempat kerja menggunakan 21 item yang dikembangkan oleh Milliman et al., (2003). Skala perilaku kerja inovatif menggunakan 10 item yang dikembangkan oleh De Jong dan Den Hartog (2010).

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Penelitian ini mengikuti pendekatan dua tahap (memeriksa validitas konvergen dan diskriminan dari model pengukuran menggunakan analisis faktor konfirmatori dan kemudian memeriksa mode hipotesis) yang diberikan oleh Anderson dan Gerbing (1988). Tabel 1 menyajikan mean, standar deviasi, dan korelasi antara variabel penelitian. Nilai *cronbach alpha* variabel penelitian berada pada kisaran 0,77-0,89 menunjukkan reliabilitas yang baik. Semua nilai *alpha cronbachs* berada di atas *cut-off* yang diinginkan 0,7 (Hair et al., 1998) dan 0,5 dalam kasus varians rata-rata diekstraksi (Fornell dan Larcker, 1981). Selain itu masing-masing indikator yang diajukan signifikan pada $p < 0,01$ (Anderson dan Gerbing, 1988). Validitas diskriminan dinilai berdasarkan saran dari Fornell dan Larcker (1981) bahwa nilai rata-rata varians diekstraksi (AVE) harus lebih tinggi daripada korelasi kuadrat antar dimensi. Peneliti juga melakukan uji Harman untuk bias metode umum dan menemukan model empat faktor lebih cocok dengan data dibandingkan dengan model alternatif. Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada masalah dengan validitas diskriminan untuk salah satu pasangan konstruk yang dihipotesiskan. Untuk memeriksa situasi di mana dua atau lebih variabel berhubungan sangat erat secara linier (multikolinieritas) penelitian ini melakukan diagnostik kolinearitas. Menurut Myers (1990) jika nilai terbesar variance inflation factor (VIF) lebih besar dari 10 maka multikolinieritas menjadi perhatian. Selanjutnya jika rata-rata VIF secara substansial lebih besar dari 1 maka asumsi tidak ada multikolinieritas dilanggar (Bowerman & Oconnell, 1990). Model yang dihipotesiskan memiliki semua nilai VIF jauh di bawah 10 nilai VIF dan statistik toleransi jauh di atas 0,1 menunjukkan bahwa tidak ada multikolinieritas dalam data ini.

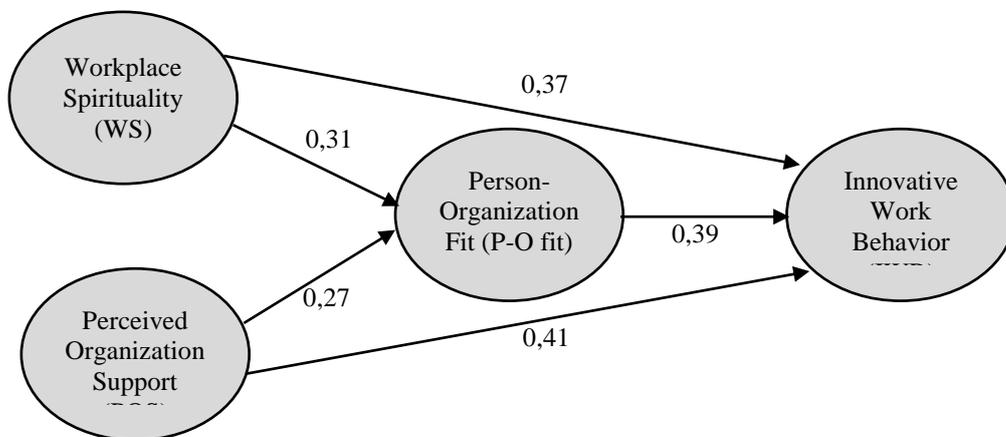
Tabel 1. Analisis Deskriptif

Means		Correlations			
		1	2	3	4
1. Workplace spirituality	4.37 (.85)	(.78)			
2. Perceived organizational support	4.36 (.81)	.48**	(.85)		
3. Person-organization fit	4.24 (.73)	.53**	.43**	(.91)	
4. Innovative work behavior	4.01(.61)	.44**	.33**	.47**	(.83)

Note: Values in parentheses represent reliability coefficients. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

2. Pengujian Hipotesis

Model persamaan struktural digunakan untuk memverifikasi hipotesis dalam hubungan sebab akibat. Studi ini menerapkan prosedur estimasi *maximum-likelihood* simultan untuk memeriksa hubungan yang dihipotesiskan antara spiritualitas tempat kerja, POS, P-O fit dan perilaku kerja yang inovatif. Berdasarkan gambar 1, spiritualitas di tempat kerja, dukungan organisasi yang dirasakan dan P-O fit adalah prediktor kuat IWB (koefisien masing-masing 0,62, 0,53 dan 0,47). Peningkatan nilai R^2 (0,32, dari 0,49 menjadi 0,81) untuk IWB, yang dihasilkan dari menambahkan P-O fit dalam persamaan secara signifikan besar. Spiritualitas tempat kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi IWB ($\beta = 0,37$, $p < 0,001$); dengan demikian, spiritualitas tempat kerja berpengaruh positif dengan IWB, dan hasil ini mendukung Hipotesis 1. Dukungan organisasi yang dirasakan secara signifikan dan positif mempengaruhi IWB ($\beta = 0,41$, nilai, $p < 0,01$), sehingga membuktikan H2 diterima.



Gambar 1. Path Results of Research Model

Studi ini juga menggunakan pendekatan pengujian Baron dan Kenny (1986) untuk memeriksa apakah P-O fit adalah variabel mediasi. Menurut Tabel 2, spiritualitas tempat kerja (WS) dan dukungan organisasi yang dirasakan menampilkan koefisien jalur yang signifikan pada IWB (WS \rightarrow IWB: 0,33, $p < 0,01$; POS \rightarrow IWB: 0,45, $p < 0,01$). Berdasarkan model mediasi lengkap dalam Tabel 2, koefisien antara spiritualitas tempat kerja dan POS pada P-O fit positif dan signifikan (WS \rightarrow P-O fit: 0,33, $p < 0,001$; POS \rightarrow P-O fit: 0,69, $p < 0,01$), demikian halnya dengan P-O fit dan perilaku kerja inovatif (P-O fit \rightarrow IWB: 0,75, $p < 0,001$). Studi ini menemukan bahwa P-O fit adalah mediator parsial antara spiritualitas tempat kerja dan perilaku kerja yang inovatif. Bersama dengan pengaruh tidak langsung dari P-O fit, spiritualitas di tempat kerja secara positif mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif. Demikian pula, bersama dengan pengaruh tidak langsung dari P-O fit, POS secara positif mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, untuk pengaruh POS pada perilaku kerja yang inovatif, POS secara positif mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan, serta P-O fit, sehingga secara tidak langsung meningkatkan perilaku kerja yang inovatif. Dengan demikian, Hipotesis 3 dan 4 didukung.

Tabel 2. Results of Multilevel Path Analysis

	Standardized path coefficients(t-value)		
	Direct Effects Model	Full Mediation Model	Partial Mediation Model
WS→IWB	0.33(2.02)		0.27(2.46*)
POS→IWB	0.45(6.38)		0.38 (3.98**)
WS→P-O fit		0.33 (3.86)	0.25(4.18***)
POS→P-O fit		0.69 (9.38)	0.65(7.39**)
P-O fit → IWB		0.75 (10.83)	0.49(4.72***)

Note: WS represents workplace spirituality; POS represents perceived organizational support; P-O fit represents person-organization fit; IWB represents innovative work behavior; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

3. Pembahasan

Penelitian ini menghasilkan empat kesimpulan penting. *Pertama*, penelitian ini menemukan hubungan positif antara spiritualitas di tempat kerja dan perilaku kerja yang inovatif. Kesimpulan ini memperluas temuan Milliman, Czaplewski dan Ferguson (2003) yang menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja meningkatkan tingkat perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang dianggap tinggi pada dimensi spiritual menemukan makna dan tujuan dalam karya-karya mereka yang membantu mereka untuk berpikir kritis dan kreatif, menyarankan solusi yang efektif untuk memecahkan masalah, dan menghasilkan ide-ide baru. Ide-ide sebenarnya direalisasikan setelah rekan kerja, supervisor, dan bawahan diyakinkan dan dibujuk untuk menerapkannya dengan semangat sejati. Keterkaitan sangat penting untuk membangun dukungan sosial yang mendukung ide-ide kreatif.

Kedua, P-O fit memediasi hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan perilaku kerja yang inovatif. Hasil ini memperbaiki temuan Gregory, Albritton dan Osmonbekov (2010) dengan menguji P-O fit sebagai mediator antara hubungan hasil spiritualitas di tempat kerja. Secara khusus, penelitian ini merupakan salah satu penelitian yang ditujukan untuk memeriksa peran mediasi P-O fit, sehingga menjelaskan mekanisme di mana spiritualitas tempat kerja berdampak pada perilaku kerja yang inovatif. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang spiritualitas di tempat kerja secara positif mempengaruhi cara karyawan itu merasa tentang lingkungan kerja dan skema organisasi, dan kemudian bagaimana perasaan ini mempengaruhi keterlibatan karyawan dengan IWB. Efek positif dari spiritualitas di tempat kerja pada hasil kreatif dapat dikurangi bagi karyawan yang tidak merasakan keterampilan, kemampuan, nilai, dan kepribadian mereka agar sesuai dengan nilai dan tuntutan organisasi. Seorang individu dengan tingkat P-O fit rendah, tidak dapat membangun ikatan sosial yang kuat dengan rekan kerja karena tabrakan dengan nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi. Karyawan seperti itu tidak berkomunikasi dengan baik, menderita konflik peran lebih sering, kurang termotivasi, dan menunjukkan niat kewirausahaan yang rendah. Spiritualitas di tempat kerja adalah tentang rasa koneksi dan integrasi nilai-nilai pribadi ke dalam konteks yang lebih besar,

efek spiritualitas di tempat kerja pada IWB dapat dijelaskan melalui P-O fit yang dirasakan yang berfokus pada kesamaan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi. Individu dengan perasaan ketidakcocokan merasa sulit untuk mencari makna dalam pekerjaan, mengintegrasikan tujuan hidup dengan tujuan organisasi, terhubung dengan baik dengan rekan kerja, menikmati kondisi kerja dan menampilkan motivasi intrinsik untuk tampil lebih baik. Efek positif dari spiritualitas di tempat kerja pada IWB dengan karyawan tersebut menurun.

Ketiga, model ini memberikan bukti tentang efek positif POS pada perilaku kerja yang inovatif. Setelah organisasi mengurus kebutuhan dan kesejahteraan karyawan mereka, karyawan merasakan dukungan organisasi yang membuat mereka lebih bersedia dan termotivasi untuk melakukan perilaku proaktif. Studi ini memverifikasi bahwa POS karyawan secara positif mempengaruhi P-O fit. Hasil ini mengkonfirmasi temuan penelitian sebelumnya (King-Kauanui, Thomas and Waters, 2005). Ketika karyawan secara pribadi memahami bahwa organisasi mereka mendukung mereka, mereka merasakan keterikatan yang lebih kuat dengan organisasi masing-masing.

Keempat, P-O fit memediasi hubungan antara POS dan perilaku kerja yang inovatif. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, merangsang perilaku kerja yang inovatif melalui mediasi parsial P-O fit. Banyak penelitian telah menyarankan pengusaha harus menciptakan persepsi kecocokan yang kuat di antara karyawan, sehingga dukungan supervisor, pengakuan untuk ide-ide baru, keamanan kerja dan otonomi (Hoffman dan Woehr, 2006) menghasilkan persepsi yang tinggi. Selain itu, persepsi karyawan tentang dukungan organisasi yang tinggi kemungkinan akan melibatkannya dalam meningkatkan inovasi nilai, kualitas layanan, pekerjaan luar biasa, promosi dan implementasi ide-ide baru. Selain itu, karyawan merasa keterikatan yang lebih besar dengan organisasi, yang pada gilirannya mendorong perilaku kerja yang inovatif.

E. PENUTUP

Studi ini menawarkan beberapa kontribusi penting untuk spiritualitas di tempat kerja dan literatur kreativitas. *Pertama*, penelitian sebelumnya berfokus pada menggambarkan pengalaman spiritual pribadi di tempat kerja (Fry, Vitucci dan Cedillo, 2005), bukan pada dampak spiritualitas tempat kerja karyawan pada IWB. Studi ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan mengalami tiga dimensi inti spiritualitas di tempat kerja, ia menampilkan tingkat IWB yang lebih tinggi.

Kedua, dalam studi sebelumnya (Ashmos and Duchon 2000, Karakas, 2010), dampak spiritualitas dan berbagai hasil organisasi adalah penyelidikan penelitian pusat dan seperti yang dinyatakan sebelumnya, sampai saat ini, literatur belum membahas spiritualitas tempat kerja dan hubungan perilaku kerja yang inovatif. Studi ini memberikan dukungan empiris untuk premis bahwa penekanan pada nilai-nilai spiritual karyawan dan persepsi dukungan organisasi juga dapat memiliki dampak positif pada perilaku kerja yang inovatif melalui keselarasan yang lebih baik dari nilai-nilai pribadi dan organisasi.

Ketiga, meskipun persepsi P-O fit sangat penting untuk industri hotel, industri itu sendiri jarang menjadi fokus studi. Menggunakan karyawan hotel sebagai subjek penelitian, penelitian ini menyoroti pentingnya persepsi karyawan tentang hotel mereka. Dalam membahas literatur yang ada, penelitian ini menemukan bahwa P-O fit sebagian besar merupakan variabel hasil, berasal dari banyak variabel anteseden. Studi ini mendukung penelitian sebelumnya, menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja dan

POS adalah variabel anteseden penting dari P-O fit. Studi ini juga setuju dengan penelitian sebelumnya tentang efek positif P-O fit dengan perilaku kerja inovatif karyawan.

Keempat, terlepas dari meningkatnya perhatian terhadap inovasi karyawan di industri hotel, namun, masih ada sangat sedikit penelitian tentang topik ini (Lee, Lovelace and Manz, 2014). Ada persaingan besar di industri hotel, jadi untuk dapat mempertahankan atau meningkatkan posisi dan reputasi pasar mereka dan menciptakan pengalaman pelanggan yang unik, mereka perlu menemukan cara untuk melibatkan karyawan mereka ke dalam perilaku kerja yang inovatif (Kim dan Lee, 2013). Sangat penting untuk melibatkan karyawan, karena mereka memiliki kemampuan untuk memperbaiki kualitas layanan dan mereka selalu menyadari kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Selain itu, organisasi layanan dihadapkan dengan karyawan yang menuntut pekerjaan yang berarti untuk menciptakan dan menerapkan ide-ide baru.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. *Pertama*, adalah generalisasi hasil penelitian. Peneliti masa depan dapat mengumpulkan data dari berbagai industri yang akan memungkinkan penyelidikan validitas di berbagai konteks kerja. Penelitian ini dilakukan pada lima hotel di Jombang yang membatasi seperangkat nilai pribadi dan organisasi dan diusulkan agar penelitian di masa depan dilakukan pada lebih banyak hotel di berbagai kota untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang konstruksi P-O fit. *Kedua*, data dikumpulkan pada satu titik waktu, yang menghambat penyelidikan kemungkinan kausalitas terbalik antara perilaku kerja yang inovatif serta antara spiritualitas tempat kerja dan P-O fit. *Ketiga*, dalam penelitian ini, spiritualitas tempat kerja dan POS digunakan sebagai variabel independen, studi masa depan juga dapat meningkatkan kekuatan penjelasan dari model yang diusulkan dengan menambahkan variabel lebih lanjut yang dapat lebih komprehensif menjelaskan peran mediasi P-O fit dengan perilaku kerja yang inovatif. *Keempat*, penelitian ini mengandalkan penilaian pengawasan untuk mengukur perilaku kerja yang inovatif. Meskipun dianggap bahwa penilaian pengawasan adalah ukuran yang baik dari perilaku kerja yang inovatif, selalu ada potensi bias dalam proses perseptual. Oleh karena itu, penelitian di masa depan dapat mengatasi masalah ini dengan memasukkan peringkat supervisor dan rekan kerja dalam penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., Badir, Y., and Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro- environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88.
- Afsar, B., and Rehman, M. (2015). The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: the mediating role of perceived person–organization fit. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 329-353.
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423
- Ashmos, D.P. and Duchon, D., (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-45.

- Bowerman, B. L., and O'Connell, R. T. (1990). *Linear statistical models: An applied approach*. PWS-Kent Publishing Company.
- Brislin, R.W. (1986). *The wording and translation of research instruments*. In W. Lonner and J. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137-164). Beverly Hills, CA: Sage.
- Cable, D. M., and Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Chew, Y. T., and Wong, S. K. (2008). Effects of career mentoring experience and perceived organizational support on employee commitment and intentions to leave: a study among hotel workers in Malaysia. *International Journal of Management*, 25(4), 692-704.
- De Jong, J. P., and Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- De Jong, J., and Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-53.
- Fry, L.W., Vitucci, S. and Cedillo, M., (2005). Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-62.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., and Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P–O fit, job satisfaction, and in- role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 639-647.
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79-88.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hoffman, B. J., and Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399.
- Jurkiewicz, C. L., and Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129-142.
- Karakas, F., (2010). Spirituality and performance in organizations: A literatur review. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 89-106.
- Karatepe, O. M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: a study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), 735-752.
- Kim, T. T., and Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.
- King-Kauanui, S., Thomas, K. D., and Waters, G. R. (2005). Entrepreneurship and spirituality: integration of spirituality into the workplace. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2(2), 255-274.

- Lee, S., Lovelace, K. J., and Manz, C. C. (2014). Serving with spirit: an integrative model of workplace spirituality within service organizations. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 11(1), 45-64.
- Marques, J., Dhiman, S., and King, R. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition. *Journal of American Academy of Business*, 7(1), 81-91.
- Miller, D. W., and Ewest, T. (2013). The Present State of Workplace Spirituality: A literature review considering context, theory, and measurement/assessment. *Journal of Religious and Theological Information*, 12(1-2), 29-54.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., and Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Myers, R. H. (1990). Classical and modern regression with applications. PWS and Kent Publishing Co. Inc., Boston, Mass, 125-127.
- Quatro, S. A. (2004). New age or age old: Classical management theory and traditional organized religion as underpinnings of the contemporary organizational spirituality movement. *Human Resource Development Review*, 3(3), 228-249.
- Rego, A., and e Cunha, M. P., (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Saks, A. M. (2011). Workplace spirituality and employee engagement. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 8(4), 317-340.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., and Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.