

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi untuk mendapatkan gambaran, kerangka berpikir, dan sekaligus untuk mempelajari berbagai metode analisis yang dipergunakan oleh peneliti sebelumnya. Peneliti berencana melakukan penelitian tentang pengaruh *Person-Organizational Fit* dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi di Rumah Sakit Umum Daerah Jombang.

**Tabel 2.1**

**Tinjauan Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti dan Nama, tahun dan Judul Jurnal	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ms. Safia Farooqui, Dr. Asha Nagendra (2014)  The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees	Person Organization Fit (X1),  Job Satisfaction (M), Performance Of the Employees (Y)	Kuantitatif	-PO fit berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja  -PO fit berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan tabel 2.1

No.	Peneliti dan Nama, tahun dan Judul Jurnal	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2.	P. Yukthamarani Permarupan, Roselina ahmad Saufi, Raja Suzana raja kasim (2013) The Impact of Organizational Climate on Employees Work Passion and Organizational Commitment	Organizational climate (X), Employees Work Passion (M), Organizational Commitment (Y)	Kuantitatif analisis faktor konfirmatori dan eksplorasi	-iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap gairah kerja karyawan -iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi
3.	Dian Hidayat (2018) pengaruh Person-Organizational Fit dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi di Rumah Sakit Umum Pusat Jogjakarta.	Person-Organizational Fit (X1), Iklim Organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan Komitmen Organisasi (M)	Kuantitatif SEM	-Person organization fit dan iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, -Person organization fit dan iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan tabel 2.1

No.	Peneliti dan Nama, tahun dan Judul Jurnal	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Yulina, Zaitul, Surya Dharma (2015) Pengaruh Person-Organization Fit dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening (Studi pada pegawai SKPD di Kabupaten Pasaman Barat).	Person-Organization Fit (X1), Kompetensi (X2), Kinerja Karyawan (Y), dan Komitmen Organisasi (Z)	Kuantitatif Structural Equation Modelling (SEM) dengan program AMOS 21	-Person-organization fit dan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, -Person-organization fit dan kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, -Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, -Terdapat peningkatan pengaruh person-organization fit terhadap kinerja pegawai melalui variabel komitmen organisasi, -Terdapat peningkatan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui variabel komitmen organisasi

Lanjutan tabel 2.1

No.	Peneliti dan Nama, tahun dan Judul Jurnal	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Sumarningsih Ni Luh Putu, Arif Alamsyah, Armanu Thoyib  Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan pada rumah sakit	Iklim organisasi (X), komitmen organisasi (M), kinerja karyawan (Y)	Kuantitatif Analisis jalur (path analysis)	-Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional -Terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.
. 6.	Desy Puji Istanti (2018)  Pengaruh Person Organization Fit (P-O Fit) terhadap Komitmen Organisasi dengan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening	Person-Organization fit (X1) Komitmen organisasi (Y) Motivasi Kerja (M1) Kepuasan Kerja (M2)	Kuantitatif Path analisis	-person-Organization Fit berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi -kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi -motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
7.	Ni Luh Putu Dina Widiarti A.A Sagung Kartika Dewi	Iklim organisasi (X1), Kepuasan kerja (X2), Komitmen organisasi (Y)	Kuantitatif	-iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional -kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Sumber : Berbagai literatur pendukung penelitian

Penelitian sekarang merupakan penelitian replikasi dari penelitian terdahulu, replikasi merupakan suatu metode yang banyak memberikan faedah karena merupakan metode yang sederhana sekaligus merupakan dasar uji kembali yang tepat bagi semua jenis penelitian (Traves, 1983). Penelitian replikasi mencakup penemuan dari suatu kajian penelitian yang telah pernah dilakukan atau diteliti kemudian diulangi lagi dengan cara yang sama secara tepat dan benar. Sekalipun penelitian ini merupakan replikasi penelitian terdahulu, yang mana selain memiliki kesamaan juga memiliki perbedaan dengan penelitian terdahulu.

Dalam penelitian terdahulu yang disusun oleh Hidayat (2018) memiliki persamaan dengan penelitian sekarang dalam hal variabel yang diteliti yaitu variabel bebas berupa Person-Organizational Fit( $X_1$ ), Iklim Organisasi ( $X_2$ ), Sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan( $Y$ ) dengan Variabel Mediasi Komitmen Organisasi ( $M$ ). Hasil penelitian juga sama-sama menunjukkan bahwa Person-Organization Fit ( $X_1$ ), Iklim Organisasi ( $X_2$ ), dengan mediasi Komitmen Organisasi ( $M$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dengan analisis Structural Equation Model (SEM), dengan menggunakan bantuan software PLS(Parhal Least Square). Perbedaannya terletak pada jumlah populasi, jumlah sampel dan lokasi penelitian dimana penelitian terdahulu pada Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Sardjito Yogyakarta sedangkan penelitian sekarang pada Rumah Sakit Umum Daerah Jombang dengan menggunakan

analisis Path, dengan menggunakan bantuan software SPSS.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kinerja Karyawan**

Pegawai atau karyawan yang memiliki kinerja tinggi merupakan dambaan bagi setiap perusahaan, karena semakin tinggi kinerja karyawan maka akan semakin tinggipula peluang organisasi dalam mencapai tujuan dengan tepat.

#### **2.2.1.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas karyawan dan output yang dihasilkan sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. (Robbins S. P., 2008)

Kinerja merupakan dampak kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara A. , 2011).

Kerja merupakan usaha yang ditunjukkan untuk menghasilkan sesuatu atau hasil yang dicapai. Sedangkan pekerjaan adalah pengelompokan tugas, kewajiban dan tanggungjawab yang merupakan penugasan kerja total untuk karyawan (Malthis & Jackson, 2012).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat, dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja merupakan output kerja baik itu secara kualitas dan

kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan kewajiban tugas dengan sesuai yang diberikan organisasi atau perusahaan, melalui kriteria dan standart kinerja dari hasil kerjanya tersebut sesuai dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi atau perusahaan.

#### **2.2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun faktor internal dari karyawan tersebut. Simamora (dalam Mangkunegara, 2012). Mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

- a. Faktor individual yang terdiri dari :
  - 1) Kemampuan dan keahlian
  - 2) Latar belakang
  - 3) Demografi
- b. Faktor Psikologis yang terdiri dari :
  - 1) Persepsi
  - 2) Attitude
  - 3) Personality (nilai, karakter, perilaku)
  - 4) Pembelajaran
  - 5) Motivasi
- c. Faktor Organisasi yang terdiri dari :
  - 1) Sumberdaya
  - 2) Kepemimpinan
  - 3) Penghargaan

4) Struktur (meliputi ikim organisasi)

5) Komitmen

*Person organization fit* juga termasuk salah satu faktor penting yang memiliki keterkaitan dalam kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2015) pada dasarnya orang tertarik dan memilih masuk menjadi organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai mereka, dan mereka akan meninggalkan organisasi yang tidak cocok dengan kepribadiannya.

### **2.2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Adapun indikator dari kinerja karyawan sebagai berikut (Mangkunegara A. , 2011) :

1. Kualitas Kerja

Seberapa baik seorang karyawan melaksanakan pekerjaan yang seharusnya dikerjakan

2. Kuantitas Kerja

Seberapa banyak bekerja seseorang karyawan dalam sehari-harinya.

3. Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh kemampuan melaksanakan pekerjaannya dengan akurat tanpa melakukan kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melaksanakan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.



Adapun indikator yang digunakan oleh Rumah Sakit Umum Daerah Jombang, berdasarkan data dan informasi peneliti memperoleh untuk mengukur kinerja karyawan khususnya perawat IGD pada Rumah Sakit Umum Daerah Jombang dipergunakan instrumen khusus yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang, yang disebut dengan Evaluasi Kinerja Karyawan. Ada beberapa item yang terdiri dari sebagai berikut :

1. Pengetahuan tentang pekerjaan. Pengetahuan tentang pekerjaan ini mencakup: memahami tugas dan tanggungjawab, memiliki pengetahuan di bidangnya, menggunakan informasi dengan tepat dan benar, mengikuti perkembangan pengetahuan.
2. Kualitas kerja. Kualitas kerja ini mencakup : kecermatan dan ketelitian dalam pekerjaan, mematuhi peraturan dan prosedur, memilih tindakan yang tepat.
3. Produktifitas. Produktifitas ini mencakup : menyelesaikan, tugas secara konsisten, menggunakan waktu secara efisien, memelihara tempat kerja secara teratur sesuai fungsinya.
4. Adaptasi dan fleksibilitas. Adaptasi dan fleksibilitas ini mencakup : menyesuaikan diri dengan segala perubahan dalam lingkungan kerja, menunjukkan hasil kerja yang baik meskipun dibawah tekanan kerja.
5. Inisiatif dan pemecahan masalah. Inisiatif dan pemecahan masalah ini mencakup : mempunyai inisiatif, menghasilkan tindakan dan pemecahan yang inovatif, mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi, mencari tantangan baru dan kesempatan untuk pengembangan diri.

6. Kerjasama. Kerjasama ini mencakup : memelihara hubungan kerja, dapat bekerjasama secara tim, memberikan bantuan kepada orang lain, mengakui kesalahan sendiri dan mau belajar dari kesalahan.
7. Disiplin. Disiplin ini mencakup beberapa hal : hadir secara rutin dan tepat waktu, bekerja secara mandiri, menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai waktu yang ditentukan.
8. Kemampuan berinteraksi. Kemampuan berinteraksi ini mencakup : dapat berkomunikasi secara jelas baik lisan dan tulis, selalu memberikan informasi kepada orang lain, dapat berinteraksi dengan orang lain dan berbagi jenis pekerjaan, memberikan sikap yang baik dan profesional, mau menerima masukan dari orang lain.

### **2.2.2 Person-Organization Fit**

Kesesuaian nilai-nilai karyawan atau individu di dalam organisasi terdapat dalam pemahaman *person-organization fit* (P-o Fit). P-O Fit merupakan variabel pembantu bagi organisasi untuk menemukan sumberdaya manusia memiliki kesesuaian karakteristik dengan organisasinya dan secara bersama-sama mampu membentuk pengalaman untuk memperkuat kesesuaian nilai tersebut.

Kesesuaian nilai-nilai dan kecocokan karyawan dengan organisasi, secara dapat meningkatkan hubungan lebih baik dengan komitmen organisasikarena terjadi suatu keterikatan positif antara karyawan dengan organisasi. Nilai-nilai individu atau karyawan dapat dijabarkan lebih lanjut sebagai kebutuhan karyawan yang diinginkan terhadap organisasinya.

### **2.2.2.1 Definisi *Person Organization Fit***

*Person Organization Fit* (P-O Fit) adalah kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan organisasi (Kristof, 1996). Pada penelitian mengenai seleksi karyawan, *person organization fit* dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan karakter organisasai.

*Person Organization Fit* didasarkan pada dugaan keinginan individu untuk menjaga kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi. Kristof-Brown dan Billsberry (2013) *Person-Organization Fit* sebagai kesesuaian antara personal dan organisasi, yang terjadi ketika satu pihak memberikan kebutuhan pihak lainnya, atau kedua pihak berbagi kepriadian yang sama.

*Person-organization fit* telah diartikan dalam beberapa cara termasuk kesesuaian nilai, kesesuaian sasaran, dan kecocokan antara kebutuhan karyawan (Ahmadi et al.,2014). Edwards & Billsberry (2010), *person-organization fit* yaitu kecocokan karyawan dengan organisasi yang berhubungan dengan ukuran nilai-nilai dan karakter seseorang terhadap kesesuaian dengan budaya organisasi atau perusahaan.

Dari beberapa pengertian *person organization fit* tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa *person-organization fit* adalah kesamaan perilaku individu dengan organisasi, yang memiliki fungsi setara dengan iklim organisasi dalam membangun komitmen individu dan sebagai pedoman individu dalam organisasi.

### **2.2.2.2 Indikator Person-Organization Fit**

Adapun indikator-indikator *person-organization fit* sebagai berikut Kristof (1996) dalam Dian Hidayat (2018) mengemukakan ada empat konsep yang dijadikan indikator adalah :

1. Kesesuaian Nilai

Kesesuaian antara nilai yang menyatu antara individu dengan organisasi, Robbins (2008) bahwa untuk menghubungkan kepribadian dan nilai seorang individu didasarkan pada kesesuaian antara karakter.

2. Kesesuaian Tujuan

Kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja. Organisasi mempunyai tujuan tertentu, begitu pula orang-orang yang ada didalam organisasi juga memiliki tujuan tertentu.

3. Keesuaian Pemenuhan Kebutuhan karyawan

Kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan system dan struktur organisasi.

4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian

Kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi. Maksud kultur atau budaya organisasi adalah norma, nilai, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi.

### **2.2.3 Iklim Organisasi**

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyaicara sendiri dalam mengelola usahanya. Sebabitu, organisasi mempunyai iklim berbeda dengan iklim organisasi lainnya.kondisi bisa bersifat menekan, netral maupun bisa bersifat mendukung, tergantung bagaimana cara mengaturnya, sebab itu setiap organisasi mempunyai kondisi kerja yang berbeda dan unik. Organisasi biasanya selalu bisa mempertahankan individ-individu yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu dapat bertahan.

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting sebagai fungsi MSDM yaitu fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi bisa tercapai.

#### **2.2.3.1 Definisi Iklim Organisasi**

Iklim organisasi adalah pemahaman anggota organisasi (secara individul dan kelompok) dan mereka secara tetap berkaitan dengan organisasi (misalnya konsumen, pemasok, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang terjadi di lingkungan dalam organisasi secara rutin, yang mempengaruhi perilakudan sikap organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Wirawan, 2010).

Luthans dalam Simamora (2011) iklim organisasi adalah lingkungan dalam atau ilmu organisasi.Iklim organisasi mempengaruhi penerapan dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memliki iklim organisasi yang berbeda. Berbagai

pekerjaan yang diatur dalam organisasi, atau tipe orang yang hadir yang akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Iklm adalah hasil akhir dari perilaku sekelompok orang dalam suatu organisasi. Iklm organisasi juga dapat dianggap sebagai kepribadian organisasi, karena karakteristik lingkungan kerja hanya dirasakan dan mempengaruhi perilaku anggota, dan iklm organisasi muncul sebagai akibat dari kegiatan dalam organisasi.

Ada beberapa teori iklm organisasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Teori Steers

Steers (1977) mempresentasikan hubungan antara beberapa faktor penentu iklm, hasil individu, dan efektivitas organisasi, dengan faktor penentu iklm organisasi adalah kebijakan dan praktik manajemen, struktur organisasi, teknologi, dan lingkungan eksternal.

2. Teori Likert

Likert (1986) mengembangkan instrumen yang sesuai dengan kondisi perilaku dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Fitur dari skala Likert adalah kepemimpinan, motivasi, interaksi, komunikasi, penetapan tujuan, pengambilan keputusan dan kontrol.

3. Teori Litwin dan Stringer

Litwin dan Stringer (1968) menggunakan teori McClelland tentang tiga kebutuhan (prestasi, afiliasi, dan kekuasaan) sebagai motivasi utama untuk menentukan bahwa ketiga kebutuhan dipengaruhi oleh iklm organisasi. Ada juga sembilan dimensi iklm

organisasi: struktur, tanggung jawab, penghargaan, risiko, kebaikan, kehangatan hati, dukungan, standar, konflik, dan identifikasi.

Dari beberapa teori yang telah dikemukakan di atas, para ahli memiliki konsep iklim organisasi yang berbeda-beda. Namun teori yang berbeda tersebut memiliki karakteristik yang menggambarkan iklim organisasi dan berbeda dari konsep yang lain.

Adapun karakteristik adalah sebagai berikut:

1. Iklim secara umum dapat berubah kapan saja
2. Lingkungan adalah persepsi dan bagian dari anggota organisasi yang dapat membentuk konsensus di antara individu.
3. Terdiri dari pengaruh global anggota organisasi melalui interaksi dengan kebijakan, struktur, dan proses organisasi lainnya dan organisasi.
4. Persepsi iklim lebih menggambarkan peristiwa dan kondisi lingkungan daripada penilaiannya.
5. Iklim mungkin dapat mempengaruhi perilaku individu.

### **2.2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi**

#### **a. Karakteristik internal**

Terdiri dari kondisi dalam organisasi yang diatur dan ditentukan dalam mencapai tujuan organisasi. Karakteristik internal dikenal oleh berbagaidimensi :

1. Formalisasi, yaitu tingkat penggunaan dokumentasi tertulis

2. Spesialisasi, yaitu derajat pembagian tugas
3. Sentralisasi, yaitu berupa pembagian kekuasaan dan proses pengambilan keputusan
4. Otoritas, yaitu berupa pembagian tugas dan pengambilan keputusan
5. Profesionalisme, yaitu menggambarkan tingkat pendidikan anggota
6. Konfigurasi, yaitu menunjukkan pembagian anggota ke dalam bagian-bagian

b. Karakteristik organisasi secara keseluruhan

Organisasi yang memiliki karakteristik tertentu sebagai sistem terbuka untuk mencapai tujuan dapat, secara keseluruhan, dipahami dengan memahami ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan yang digunakan, faktor organisasi umum, ukuran organisasi, teknologi, dan lingkungan yang mendukung organisasi. Mempengaruhi iklim anggota, anggota berinteraksi secara langsung atau tidak langsung dengan faktor-faktor tertentu.

c. Karakteristik individu

Seperti disebutkan di atas, iklim organisasi ini muncul dari hasil interaksi individu dalam organisasi. Iklim adalah atmosfer yang dirasakan oleh orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Dengan demikian, karakteristik individu seperti persepsi, sifat, kemampuan mempengaruhi iklim organisasi. Demikian pula, harapan dan nilai-nilai yang telah diadopsi setiap individu di masa lalu akan



mempengaruhi proses interaksi. Karakteristik individu berbeda satu sama lain, memberi warna pada iklim yang terbentuk.

### **2.2.3.3 Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi**

Stringer dalam Wirawan (2010) bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi bisa mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku demikian. Ia juga mengatakan enam dimensi yang di perlukan yaitu :

1. Struktur. Struktur membuat perasaan bahwa karyawan di organisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka Indikator struktur terdiri atas :
  - a. Peran yang jelas dalam pekerjaan
  - b. Tanggung jawab pekerjaan
2. Standar-standar. Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Indikator standar terdiri atas :
  - a. Derajat kebanggaan pada perusahaan dan pekerjaan
  - b. Mempengaruhi perasaan karyawan
3. Tanggung jawab. Mempengaruhi perasaan karyawan bahwa mereka menjadi seorang yang lebih unggul dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain.

Indikator tanggung jawab ialah : kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Pengakuan. Perasaan memberi karyawan imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Indikator pengakuan ialah : imbalan atau upah yang di terima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.
5. Dukungan. Mempengaruhi perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Indikator dukungan ialah :
  - a. Hubungan dengan rekan kerja yang lain
  - b. Hubungan dengan atasan
6. Komitmen. Mempengaruhi perasaan bangga dan berkomitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin di capai perusahaan.

#### **2.2.4 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat diidentifikasi sebagai sejauh mana seseorang mengidentifikasi diri sebagai bagian dari organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif.

##### **2.2.4.1 Definisi Komitmen Organisasi**

Komitmen adalah tingkat di mana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Judge, 2010).

Dengan menyediakan suasana yang nyaman bagi karyawan, mereka dapat berkontribusi secara efektif dan efisien. Dalam suatu organisasi, setiap karyawan harus selalu bersikap ramah terhadap kepemimpinan dan antara karyawan. Tanpa komitmen yang baik, karyawan tidak akan memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi.

Meidina (2015) Komitmen karyawan adalah tingkatan dimana seorang pekerja mengidentifikasi diri dengan perusahaan dan tujuan-tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam perusahaan. Komitmen karyawan didorong dengan kondisi lingkungan kerja yang adil untuk karyawan, semakin tinggi karyawan dihargai, semakin tinggi juga komitmen karyawan pada perusahaan tersebut.

Robbins (2001) dalam Muhammad Fauzan Baihaqi (2010), komitmen pegawai pada suatu organisasi adalah suatu kondisi dimana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat menjaga keanggotannya dalam organisasi itu.

Komitmen terhadap organisasi atau komitmen karyawan adalah suatu perilaku yang dapat diartikan sebagai :

- a. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
- b. Ketersediaan untuk berusaha semaksimal mungkin untuk kepentingan organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi

#### **2.2.4.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Luthans (2006) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya, yaitu :

1. Variabel Orang. Variabel orang ini meliputi usia, kedudukan, nilai individu dalam organisasi dan di posisi seperti efektivitas positif atau negative, atau atribusi kontrol internal dan eksternal.
2. Variabel Organisasi. Variabel organisasi meliputi desain pekerjaan, nilai, dukungan, kondisi internal organisasi dan gaya kepemimpinan penyelia.
3. Variabel non-organisasi. Variabel non-organisasi yaitu adanya alternatif lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi akan mempengaruhi komitmen selanjutnya.

#### **2.2.4.3 Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen adalah keterlibatan antara karyawan dan organisasi secara keseluruhan: Karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan ketika mereka puas dengan pekerjaan mereka, dan kondisi kerja yang nyaman untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian karyawan.

Karyawan sangat membutuhkan kondisi kerja, jam kerja dan partisipasi aktif dalam organisasi agar dapat bekerja dengan sukses. Organisasi harus memastikan bahwa karyawan menunjukkan komitmen tingkat tinggi

Robbins & Judge(2009) menjelaskan 3 item yang digunakan untuk mengukur komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

a. Komitmen afektif (*Affective commitment*).

Terjadi karena karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.

b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*)

timbul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

c. Komitmen Normatif (*Normative commitment*)

Timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan antara *Person-Organizational Fit* terhadap Komitmen Organisasi**

*Person-organization fit* berhubungan secara positif dengan komitmen organisasi, bahwa kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi telah memberikan yang mendalam tentang meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan, mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan Kristof (1996) dalam Dian Hidayat (2018).

Penelitian dalam keilmuan sumber daya manusia mengenai *person-organization fit* telah banyak membuktikan bagaimana meningkatkan

kesesuaian antara nilai karyawan dengan nilai organisasi. Beberapa penelitian terdahulu menerangkan bahwa person-organization fit dihubungkan secara positif dengan komitmen organisasi (Ahmadi *et al*, 2014).

Hasil penelitian terdahulu Istanti (2018) menemukan bahwa person-organization fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **2.3.2 Hubungan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional adalah suatu syarat dalam peningkatan kerja dan prestasi kerja organisasi, sehingga secara tidak langsung adanya komitmen tersebut akan berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi. Hal itu terjadi karena apabila karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi maka akan muncul loyalitas kepada organisasi dan menjalin hubungan aktif dan saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Pegawai akan bekerja, bersikap, dan berperilaku baik dan keras untuk organisasi maka akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi (Luthans, 1998). Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian terdahulu Widiarti dan Dewi (2016) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

### **2.3.3 Hubungan Person-Organizational Fit terhadap Kinerja Karyawan**

Meglino (1989) individu yang mempunyai nilai-nilai yang sama dengan organisasi, maka mereka akan mudah berinteraksi secara efisien

dengan system nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian, dan konflik serta meningkatkan kepuasan dan komitmen serta meningkatkan kinerja. Hasil dari beberapa penelitian dengan memakai kesamaan nilai yang dirasakan (congruency) dengan budaya organisasi yang dirasakan sangat jelas mengindikasikan bahwa kesamaan yang dirasakan berhubungan positif dengan pendapatan efektif komitmen dan keterlibatan (Judge & Cable, 1997).

Hasil penelitian Yulina, dkk (2015) bahwa Person-Organizational berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Hidayat (2018) bahwa person-organization berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.3.4 Hubungan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Peningkatan kinerja karyawan juga dapat dicapai dapat dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya. Lingkup organisasi menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi dan lingkungan tersebut dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut iklim organisasi.

Iklim organisasi yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para karyawan untuk dapat bekerja optimal (Simamora, 2010). Dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif untuk menunjang

pelaksanaan tugas karyawan. Iklim organisasi merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja karyawan di perusahaan.

Hasil dari beberapa penelitian Roselina, dkk(2013) dan Sumarningsih, dkk(2013) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi pengaruh iklim organisasi maka semakin meningkat kinerja karyawan.

### **2.3.5 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotannya di dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2010).

Peningkatan komitmen, kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk peningkatan kinerja karyawan, oleh karena itu sangat diperlukan kebijakan-kebijakan yang tepat untuk mendukung hal tersebut. Hasil penelitian terdahulu oleh Hidayat (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik komitmen karyawan terhadap organisasi, maka akan meningkat kinerja karyawan.

### **2.3.6 Hubungan Person-Organizational Fit terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi**

Person-organization fit merupakan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan dalam mencapai tujuan program/ kegiatan dan kebijakan organisasi yang dikenal dengan kompetensi serta adanya kesesuaian antara



nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai personal dari para karyawan. Untuk mencapai kesesuaian karyawan dengan perusahaan dibutuhkan juga pemenuhan kebutuhan karyawan, yaitu kesesuaian antara kebutuhan karyawan dengan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan system dan struktur organisasi. Kebutuhan karyawan dapat berupa gaji, fasilitas maupun sarana kerja. Jika yang dibutuhkan karyawan dapat dipenuhi oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa diperhatikan dan dapat meningkatkan semangatnya.

Karyawan yang mendapatkan kesesuaian akan cenderung lebih berkomitmen dalam pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang belum mendapatkan kesesuaian antara kebutuhan dengan organisasi. Dengan demikian karyawan akan cenderung lebih produktif dan efektif dalam bekerja. Kesesuaian ini akan membuat karyawan merasa menjadi bagian dari suatu unit kesatuan. Diharapkan dengan kesesuaian ini akan mendorong semangat karyawan untuk dapat berkontribusi lebih besar kepada perusahaan melalui peningkatan kinerja.

Yulina dkk(2015), Ahmadi *et al*, (2014), Farooqui & Nagendra(2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa person-organization fit memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Sementara dalam penelitian Yulina dkk(2015) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

### **2.3.7 Hubungan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi**

Iklim Organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal (Wirawan, 2007).

Hal ini tentu akan mendorong pada karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat. Komitmen organisasional memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya (Sopiah, 2008).

Hasil dari penelitian terdahulu Sumarningsih dkk, (2013) bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

## **2.4 Kerangka Konseptual**

Agar penyusunan penelitian terarah, maka dibutuhkan adanya kerangka konseptual/ berpikir yang terperinci. Kerangka konseptual dapat digambarkan dengan pola seperti pada gambar hubungan variabel tersebut

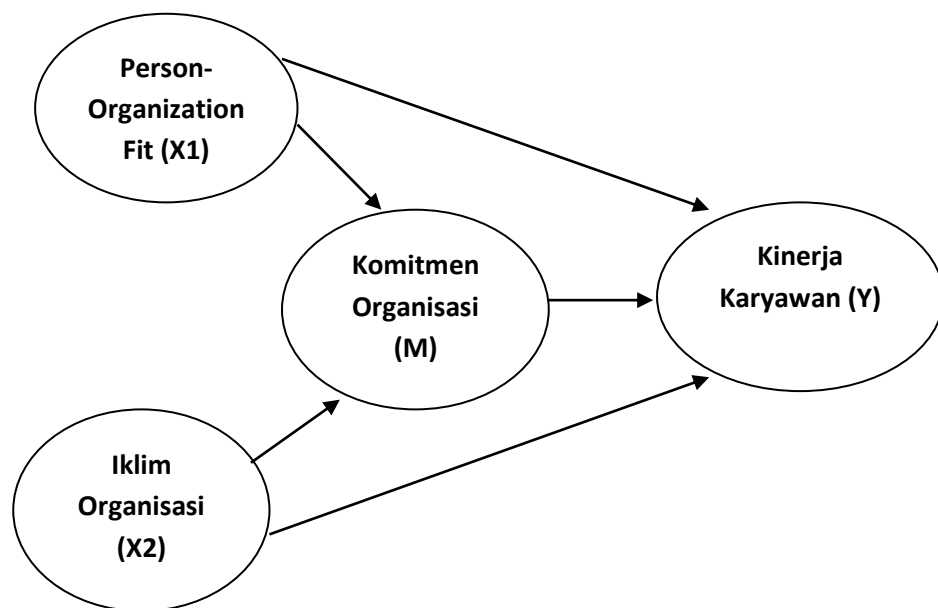
dapat dijelaskan berdasarkan konsep pemikiran bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor *person-organization fit*, iklim organisasi dan komitmen organisasi.

Secarah terpisah Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh faktor *person-organization fit* dan iklim organisasi yang bisa mempengaruhi komitmen organisasi. Dengan demikian *Person-Organization Fit* dan iklim organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dipenelitian saat ini.

Maka kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut :

**Gambar 2.1**

**Kerangka konseptual**



## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan pada pengembangan model kerangka konseptual, perumusan masalah, tujuan penelitian serta uraian di atas, maka didapatkan beberapa hipotesis yaitu :

H1 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara Person-Organization fit terhadap Komitmen Organisasi

H2 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap Komitmen Organisasi

H3 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara Person-Organization Fit terhadap Kinerja Karyawan

H4 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap Kinerja Karyawan

H5 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

H6 : Diduga ada pengaruh tidak langsung antara person-organization fit terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

H7 : Diduga ada pengaruh tidak langsung antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

