

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1.1. Kinerja

a. Definisi kinerja

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2007); dalam Tannady, (2018:279) bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Lebih lanjut Mangkunegara (2007); dalam Handy Tannady, (2018:279) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu kinerja individu dengan kinerja organisasi.

Menurut Rivai (2006); dalam Busro, (2018:88) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Pengertian ini juga menekankan tugas dan fungsi dari individu dan kelompok dalam menyelesaikan tugas.

Mathis dan Jackson (2001: 65); dalam Busro (2018:89) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Apa yang dilakukan oleh pegawai dimaknai sebagai segala sesuatu yang harus dilakukan

oleh pegawai, sementara segala sesuatu yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai juga dapat dikatakan sebagai kinerja.

b. Teori Kinerja

Menurut Wexley dan Yukl (dalam sinambela, 2012), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang mengatakan bahwa seseorang akan menunjukkan prestasi yang optimal bila ia mendapatkan manfaat (*benefit*) dan terdapat rangsangan (*inducement*) dalam pekerjaannya secara adil dan masuk akal (*reasonable*). Teori keseimbangan diatas memperlihatkan bahwa kinerja yang optimal akan dapat dicapai jika terdapat rasa keadilan yang dirasakan pegawai. Berbagai indikator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut menurut teori ini antara lain manfaat yang berarti bahwa seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya. Selanjutnya, seorang pegawai juga harusnya memperoleh rangsangan dari berbagai pihak terkait dalam bentuk pemberian motivasi sehingga mereka dapat terpacu untuk melakukan tugas-tugasnya, dan pekerjaan yang dilakukan harus adil dan masuk akal, dalam artian bahwa diantara sesama pegawai haruslah terdapat keadilan pembagian tugas dan insentif yang diperoleh. Kinerja organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, karenanya jika kinerja organisasi ingin diperbaiki tentunya kinerja individu perlu diperhatikan.

c. Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Mathis & Jackson (2001) dalam Tannady, (2018:281) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu untuk ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seseorang karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

d. Pentingnya Kinerja Karyawan

Kinerja memiliki arti yang sangat penting dalam sebuah perusahaan untuk meraih keuntungan yang besar karena dapat memberikan kontribusi yang besar bagi laba perusahaan. Semakin baik kinerja karyawan di dalam perusahaan maka akan semakin

banyak pula keuntungan yang akan diterima perusahaan(Gultom,2014)

e. Indikator Kinerja Karyawan

Robbins (2006: 260); dalam Sagita dkk, (2018:75) menyatakan bahwa indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
4. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan atau suatu departemen suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan targetnya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu periode tertentu.

1.2 Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Steers & Porter (1987); dalam Tannady, (2018:91) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebagai *identification* (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), *job involment* (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan *loyalty* (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi bersangkutan) yang dinyatakan oleh seseorang karyawan terhadap organisasinya.

Menurut Mathis dan Jackson (2001); dalam Busro, (2018:71) komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut.

Meyer dan Allen (1997); dalam Tannady, (2018:91) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis yang dikarakteristikan dengan meyakini dan menerima tujuan dan nilai yang dimiliki oleh organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi, mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

b. Faktor- faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan memperkuat komitmen organisasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, diantaranya adalah penelitian Mowday (dalam Greenberg & Baron, 1995); dalam Tannady, (2018:94) mengelompokan 4 faktor besar yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Karakteristik personal, antara lain usia, lama kerja, tingkat pendidikan jenis kelamin, ras, dan beberapa faktor kepribadian lainnya. Secara umum, usia dan lama bekerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi. Sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negatif dengan komitmen organisasi, meskipun hubungan ini tidak terlalu konstan. Wanita cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada pria. Beberapa karakteristik kepribadian lain seperti motivasi berprestasi dan perasaan kompeten ditemukan berhubungan dengan komitmen organisasi.
2. Karakteristik pekerjaan dan peran, antara lain kesempatan kerja, konflik peran dan ambiguitas peran. Semakin besar kesempatan yang diperoleh dalam bekerja semakin banyak pengalaman yang diperoleh yang pada akhirnya memperbesar komitmen individu terhadap organisasi. Sedangkan konflik

peran mempunyai hubungan yang negatif dengan komitmen terhadap organisasi, demikian halnya dengan ambiguitas peran.

3. Karakteristik struktural organisasi, antara lain ukuran organisasi, kesatuan, luasnya kontrol dan sentralisasi otoritas.
4. Pengalaman kerja, antara lain ketergantungan pada organisasi, kepentingan personal pada perusahaan, sikap positif terhadap perusahaan, dan keterikatan sosial individu dalam perusahaan. Semakin besar semua faktor tersebut semakin tinggi pula komitmen individu terhadap organisasi.
5. Dukungan organisasi ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

c. Pentingnya Komitmen Organisasi bagi Perusahaan

Khan *et. al.*(2010); dalam Busro (2018) berpendapat bahwa komitmen organisasi berhubungan sangat erat dengan kinerja karyawan, artinya semakin tinggi komitmen organisasi seseorang, akan mampu meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya, jika komitmen rendah maka semakin rendah pula kinerja karyawan tersebut.

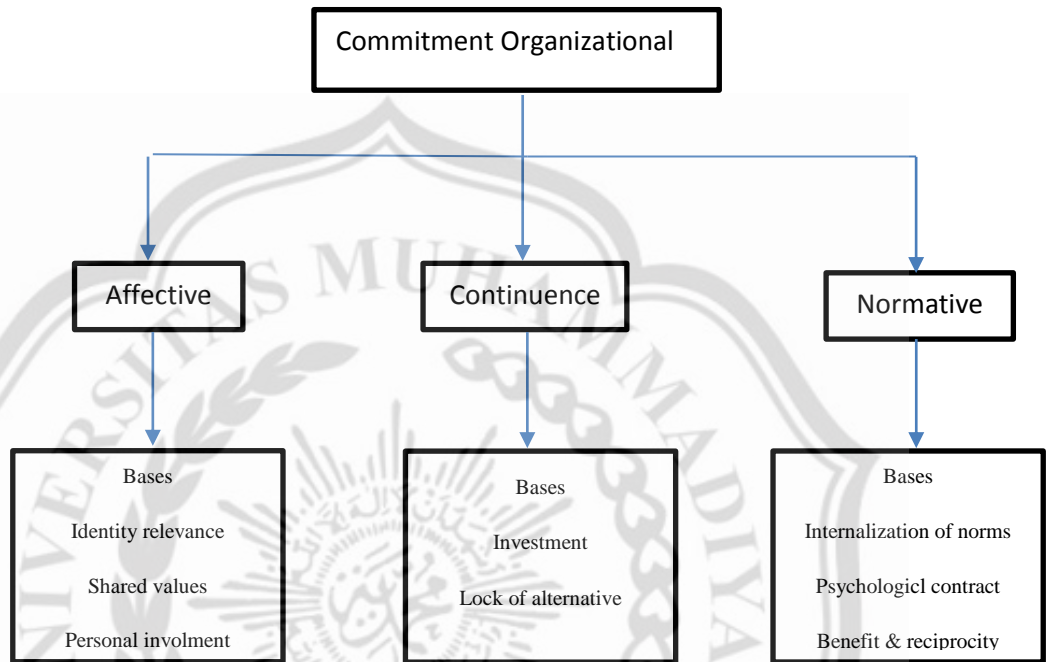
d. Pendekatan dan Teori Komitmen Organisasi

Pendekatan-pendekatan teoritis yang muncul di dalam mengkaji teori komitmen organisasi, yaitu:

1. Pendekatan sikap (*Attitudinal Approach*). Komitmen menurut pendekatan ini, menunjuk pada permasalahan sikap keterlibatan dan sikap loyalitas anggota organisasi terhadap organisasinya. Menurut pendekatan ini, komitmen dipandang sebagai suatu sikap keterikatan kepada organisasi yang berperan penting pada pekerjaan tertentu dan perilaku terkait.
2. Pendekatan perilaku (*Behavioral Approach*). Pendekatan perilaku berhubungan dengan proses dimana individu telah terikat dengan organisasi tertentu. Komitmen individu ditunjukkan dengan adanya tindakan.
3. Pendekatan Multidimensi (*The Multidimensional Approach*). Komitmen organisasional tradisional dipandang sebagai konstruk uni dimensi atau satu dimensi dimana komitmen organisasi didefinisikan sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan yang dinyatakan oleh seseorang pegawai terhadap organisasinya).

Lebih lanjut, Meyer dan Herscovitch (dalam Coetze, 2005) dalam Busro; 2018 menggambarkan bentuk komitmen

organisasional dan faktor-faktor yang mendasarinya, dalam diagram berikut.



Gambar 2.1 Organizational Commitment

Sumber: Meyer dan Herscovitch dalam Coetze; 2005, dalam Busro;

2018

e. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (2001: 64); dalam Busro, (2018:86)

dimensi dan indikator komitmen organisasi meliputi:

1. *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya dengan indikator:
 - a. Identifikasi dengan organisasi; dan
 - b. Keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi.

2. *Continuence commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi dengan indikator:

- a. Loyalitas dalam organisasi
- b. Memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.

3. *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi dengan indikator:

- a. Bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan; dan
- b. Minat organisasi dengan keyakinan untuk melakukan tindakan yang tepat.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa dalam komitmen karyawan terhadap organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi.

3.1 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (2003:525); dalam Wibowo, (2010:17) adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.

Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003: 515); dalam Wibowo, (2010:17) menyatakan budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

Robert P. Vecchio (1995:618); dalam Wibowo, (2010:17) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma.

b. Teori Budaya Organisasi

a. Teori Komunikasi Kelompok

1. Teori Keseimbangan (Heider)

Teori ini dirumuskan oleh Fritz Heider dalam bukunya *“The Psychology of Interpersonal Relations”*. Ruang lingkup teori keseimbangan (*balance theory*) dari Heider ini mengenai hubungan-hubungan antar pribadi. Teori ini berusaha menerangkan bagaimana individu-individu sebagai bagian dari struktur sosial, misalnya sebagai suatu kelompok cenderung

untuk menjalin hubungan satu sama lain. Tentunya salah satu cara bagaimana suatu kelompok dapat berhubungan ialah dengan menjalin komunikasi secara terbuka.

Teori Heider memusatkan perhatiannya pada hubungan intrapribadi (*interpersonal*) yang berfungsi sebagai daya Tarik. Daya Tarik menurut Heider adalah semua keadaan kognitif yang berhubungan dengan perasaan suka maupun tidak suka terhadap individu dan objek lain. Dengan demikian teori Heider sangat menaruh perhatian pada keadaan-keadaan intrapribadi tertentu yang mungkin mempengaruhi pola-pola hubungan dalam suatu kelompok.

Teori keseimbangan dari Heider menggunakan simbol “L” untuk menandakan hubungan “skala”. “L” (*like*) perasaan positif yang dimiliki seorang anggota terhadap orang lain atau suatu objek tertentu. Misalnya seperti perasaan suka terhadap orang lain, sependapat dengan anggota lain, atau menyetujui suatu tindakan. Sementara itu, simbol “L-“ (lawan dari simbol “L”) menyatakan perasaan-perasaan negatif, seperti rasa benci, tidak suka, atau tidak setuju. Simbol “U” berarti hubungan pembentukan unit (*unit forming relationship*). Simbol “U” ini merupakan persamaan arti dari “berkaitan dengan”, “kepunyaan”, “memiliki”, dan ungkapan-ungkapan lain yang hampir serupa. Kebalikan dari simbol “U” adalah “U-“.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol seperti yang dikutip Munandar (2001:264); dalam Busro, (2018:8) budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut.

1. Pengaruh umum dari luar yang luas yang mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi. Faktor ini jauh lebih sulit dikendalikan dibandingkan faktor internal. Misalnya saja nilai tukar dolar yang sangat tinggi, tuntunan upah minimal regional yang melambung tinggi, tarif harga listrik naik, harga bahan bakar naik, suku cadang naik, permintaan barang menurun, dan sebagainya.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada dimasyarakat. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan. Situasi eksternal yang berkaitan dengan nilai-nilai jauh lebih mudah diadaptasi dan hal ini relatif tidak menggoyahkan budaya organisasi yang dibangun.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi. Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang baik.

Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi. Faktor internal demikian jauh lebih mudah diatasi daripada faktor eksternal sebagaimana dijelaskan pada poin pertama.

d. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya menurut pandangan Robbins (2001: 528); dalam Wibowo, (2010:51) adalah:

1. Mempunyai *boundary-defining*, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi
3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.
5. Budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

e. Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, unsur elemen yang terdapat dalam suatu budaya organisasi. Setiap organisasi akan memperlihatkan sifat dan ciri khasnya berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya.

Robbins (2001); dalam Busro, (2018:19) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk talking*) adalah budaya organisasi yang mengedepankan budaya terjadinya inovasi atau penemuan baru sehingga produk organisasi tidak ketinggalan zaman dan mampu bersaing dengan produk pesaingnya.
2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*) adalah budaya organisasi yang sangat menekankan pentingnya detail daripada garis besar. Dengan perhatian yang matang terhadap hal-hal kecil, akan mampu menghasilkan produk dan pelayanan kepada pelanggan secara lebih baik.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) adalah budaya organisasi yang sangat menekankan mutu. Mutu produk dan layanan merupakan orientasi utama yang tidak pernah terlewatkan.
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) adalah budaya organisasi yang mengedepankan peningkatan mutu sumber daya manusia, daripada investasi di bidang lain yang sama-sama pentingnya.
5. Berorientasi tim (*team orientation*) adalah budaya organisasi yang menekankan pentingnya kerja sama tim dalam mencapai tujuan organisasi.

6. Agresivitas (*aggressiveness*) adalah budaya organisasi yang menekankan pentingnya agresivitas anggota organisasi dalam mencapai cita-cita bersama.
7. Stabilitas (*stability*) adalah budaya organisasi yang menekankan stabilitas organisasi dalam mengembangkan kuantitas dan kualitas produk.

1.4 Person Organization Fit

a. Definisi *Person Organization Fit*

Person organization fit (PO- Fit) secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi (Kristof, 1996); dalam Ibrahim dan Mubarak, (2016:2) P-O fit menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing (Sakiguchi; 2004 dalam Ibrahim dan Mubarak, 2016). *Person organization fit* didefinisikan sebagai kesesuaian (*compatibility*) antara karyawan dengan organisasi yang terjadi ketika terdapat setidaknya satu entitas yang menyediakan kebutuhan yang lain atau mereka memiliki kesamaan karakteristik (Kristof- Brown, Zimmerman dan Johnson; 2005 dalam Octaviani dan Hartijusti, 2016:4). *Person Organization Fit* sebagai kesamaan nilai, kesamaan tujuan dan kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan dukungan yang terdapat di lingkungan kerja, kesesuaian antara karakteristik

individu dengan organisasi (Mc Culloch dan Turban; 2007 dalam Octaviani dan Hartijusti, 2016:4)

b. Teori *Person Organization Fit*

Kita telah memperhatikan bahwa para peneliti telah mengamati kecocokan orang dengan organisasi sebagaimana dengan pekerjaan. Jika sebuah organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah serta membutuhkan pekerja untuk siap mengubah tugas-tugas dan berpindah antar tim dengan mudah, maka yang penting adalah melihat kecocokan kepribadian pekerja dengan budaya keseluruhan organisasi dibandingkan dengan karakteristik setiap pekerjaan.

Kecocokan orang-organisasi pada dasarnya berpendapat bahwa orang-orang tertarik pada dan dipilih oleh organisasi yang sesuai dengan nilai mereka, dan mereka meninggalkan organisasi yang tidak cocok dengan kepribadiannya. Dengan menggunakan terminologi Lima Besar, kita dapat mengharapkan bahwa orang-orang yang sangat ekstrover cocok dengan budaya agresif dan berorientasi tim, bahwa orang yang sangat ramah cocok dengan iklim organisasi yang mendukung daripada yang berfokus pada keagresifan, dan bahwa orang dengan sangat terbuka pada pengalaman cocok dengan organisasi yang menekankan inovasi dibandingkan standarisasi. Mengikuti panduan-panduan ini pada saat

merekrut, membantu mengidentifikasi pekerja-pekerja baru yang lebih cocok dengan budaya organisasi, yang kemudian menghasilkan kepuasan pekerja dan mengurangi jumlah pekerja yang mengundurkan diri (perputaran). Riset pada kecocokan orang-organisasi juga telah melihat apakah nilai-nilai orang cocok dengan budaya organisasi. Kecocokan ini memprediksi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perputaran yang rendah (Mathis & Jackson, 2017)

c. Bentuk *Person Organization Fit*

Menurut Kristof (1996); dalam Ibrahim dan Mubarak, 2016:4 ada dua pendekatan, yaitu:

1. *Supplementary Fit* terjadi jika seseorang melengkapi, menarik dan memiliki karakteristik yang berbeda dengan individu lain di dalam lingkungan tersebut.
2. *Complementary Fit* yaitu terjadi jika karakteristik seseorang menciptakan lingkungan atau menambah sesuatu yang kurang dalam lingkungan tersebut.

d. Konsep *Person Organization Fit*

Menurut krystof; (1996) *person organization fit* didefinisikan sebagai kompatibilitas antara orang-orang dan organisasi yang terjadi ketika a) setidaknya satu entitas menyediakan apa yang dibutuhkan orang lain, atau b) mereka memiliki karakteristik fundamental yang sama, atau c) keduanya. definisi ini mengakui konseptualisasi multipel PO-Fit dan

memungkinkan untuk perspektif tambahan dan komplementer dipertimbangkan secara bersamaan.

e. Pentingnya *person organization fit*

Astuti (2010); dalam Fatmasari; 2017 menyatakan bahwa tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah merekrut, mempertahankan karyawan. salah satu cara untuk menghadapi tantangan tersebut adalah dengan memastikan antara kesesuaian nilai-nilai individu karyawan dengan nilai-nilai organisasi (*Person organization fit*). Adanya kesamaan-kesamaan dan kecocokan antara karyawan dengan organisasi dapat menghasilkan kinerja yang lebih efektif (Maria dan Yuniawan; 2016)

f. Indikator *Person Organization Fit*

Dalam penelitian ini variabel kesesuaian individu dengan organisasi dibentuk oleh indikator yang diteliti oleh (Kristof, 1996); dalam Octaviani dan Hartijasti, 2016:4 yaitu:

1. Kesesuaian antara nilai atau prinsip individu dengan organisasi (*value congruence*)
2. Kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi (*goal congruence*)
3. Kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan dukungan yang terdapat dalam lingkungan kerja dan struktur organisasi (*employee need fulfillment*)
4. Kesesuaian antara karakteristik individu dan organisasi (*culture personality congruence*).

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa *person organization fit* merupakan kesamaan karakteristik antara individu dengan organisasi dan kesesuaian tujuan antara individu dengan organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun	Variabel	Hasil
1	Amin Nikpour(2017)	Variabel Independen: 1. <i>Organizational Culture</i> Variabel mediasi: 1. <i>Organizational commitment</i> Variabel dependen: 1. <i>Performance</i>	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen 3. komitmen organisasi memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja.
2	Zahra Taghvaei-Keshtkar, Leila Riahi, (2016)	Variabel independen: 1. <i>Person Organization Fit</i> Variabel dependen: 1. <i>Performance</i>	<i>Person Organization Fit</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja.
3	Eka Dewi Saputri, Muhsin (2018)	Variabel independen: 1. Keteladanan kepemimpinan 2. Kompetensi perangkat desa 3. Budaya organisasi Variabel mediasi: 1. Komitmen Variabel dependen: 1. Kinerja	1. Budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja . 2. Terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antara budaya organisasi

			terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi (memediasi)
4	Helena Stefani Maria, Ahyar Yuniawan (2016)	Variabel independen: 1. <i>Person Organization Fit</i> Variabel mediasi 1. Komitmen 2. OCB Variabel dependen: 1. Kinerja	1. PO- Fit memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional 2. PO-Fit berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan 3. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan 4. Komitmen memediasi hubungan PO- Fit terhadap kinerja
5	Miftakhul Jannah (2016)	Variabel independen: 1. Budaya Organisasi Variabel mediasi: 1. Komitmen Variabel dependen: 1. Kinerja	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 2. Komitmen organisasi berpegaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan 4. komitmen

			organisasi bukan merupakan variabel intervening atau tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
6	Rudi Setiawan, Etty Puji Lestari (2016)	Variabel independen: 1. Budaya organisasi 2. Komunikasi 3. Lingkungan Kerja 4. Motivasi Variabel mediasi: 1. Komitmen Variabel dependen: 1. Kinerja	1. Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi 3. Budaya organisasi berpengaruh positif secara tidak langsung melalui variabel Komitmen Organisasi (Memediasi)
7	Lisa Anggraheni Ridayanti (2018)	Variabel independen: 1. <i>Human Capital</i> 2. <i>Person Organization Fit</i> 3. <i>Perceived Organizational Support</i> Variabel dependen: 1. Komitmen	<i>person organization fit</i> tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.
8	Tutut Wahyu Fatmasari (2017)	Variabel independen: 1. <i>Person Organization Fit</i> Variabel mediasi: 1. Kepuasan Variabel dependen: 1. Kinerja	<i>Person organization fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

9.	Yuneth Tahapary, Marjam Desma Rahadhini, Suprayitno (2018)	Variabel independen: 1. Kepemimpinan Transformasional 2. Budaya Organisasi Variabel mediasi: 1. Komitmen Variabel dependen: 1. Kinerja	1. budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi 2. komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 3. budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja 4. komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
10	Audina Rahma, Dr.Fuad Mas'ud, MIR (2016)	Variabel independen: 1. Penerapan Konsep Team Work 2. Budaya Organisasi Variabel dependen: 1. Kinerja	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat di RSUD Sunan Kalijaga
11.	Nel Arianty (2014)	Variabel independen: 1. Budaya Organisasi Variabel dependen: 1. Kinerja	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Haji Medan
12	Pribadi Darmawan Insan, Ahyar Yuniawan (2016)	Variabel independen: 1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif 2. Lingkungan Kerja 3. Kompensasi 4. Budaya Organisasi Variabel dependen: 1. Kinerja	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Tugurejo Semarang
13.	Alinvia Ayu Sagita Heru Susilo Muhammad	Variabel independen: 1. Budaya Organisasi Variabel mediasi: 1. Motivasi	budaya organisasi secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan

	Cahyo W.S (2018)	Variabel dependen: 1. Kinerja	
14.	Eva Rusdiana Dewie Tri Wijayanti W (2014)	Variabel independen: 1. Modal sosial 2. Keterlibatan Kerja 3. Komitmen Variabel dependen: 1. Kinerja	Komitmen organisasi memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Instalasi Rawat Jalan RS Semen Gresik.
15	Robertus Gita, Ahyar Yuniawan (2016)	Variabel dependen: 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional 2. Motivasi 3. Budaya Organisasi Variabel dependen: 1. Kinerja	Budaya organisasi (profesionalisme) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
16	Alexander Monte Christo Arta Graha, Dr. Edy Rahardjo, SE., M.Si.1 (2016)	Variabel dependen: 1. Budaya Organisasi 2. Kompensasi Variabel mediasi: 1. Motivasi Variabel dependen: 1. Kinerja	Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja
17	Agustina Hanafi, Mohamad Adam, Ichsan Aprideni (2018)	Variabel dependen: 1. PO-Fit 2. Kepuasan Variabel mediasi: 1. Komitmen Variabel dependen: 1. Kinerja	1. PO-fit berpengaruh terhadap komitmen organisasi. 2. Komitmen memediasi hubungan PO-Fit terhadap kinerja. 3. PO-fit berpengaruh terhadap kinerja
18	Aditya Jati Prabawa, Hasan Abdul Rozak (2016)	Variabel dependen: 1. LMX 2. PO-FIT Variabel mediasi: 1. Komitmen 2. Kepuasan Variabel dependen: 1. OCB	PO-Fit berpengaruh terhadap komitmen

C. Hubungan Antar Variabel dan Kerangka Pemikiran

1. Hubungan antar variabel

a. Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi diantaranya dalam penelitian yang dilakukan oleh Jannah (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya semakin baik penerapan budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Robbins and Judge (2011:259) bahwa budaya yang kuat menunjukkan kesepakatan yang tinggi antar anggota organisasi mengenai apa yang diyakini organisasi. Keharmonisan tujuan semacam ini membangun kekompakan, loyalitas, dan komitmen organisasi. Kemudian diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Setiawan dan Lestari (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya bahwa semakin baik karyawan dalam menerapkan budaya organisasi maka dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan tersebut.

Hubungan budaya organisasi terhadap komitmen yang didukung oleh penelitian Jannah (2016) dan penelitian Setiawan dan Lestari (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen yang menjadi dasar pengambilan hipotesis dalam penelitian ini.

b. Hubungan antara *Person Organization Fit* terhadap Komitmen Organisasi

Beberapa penelitian terdahulu banyak yang menunjukkan hubungan antara *person organization fit* dengan komitmen organisasi diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Maria dan Yuniawan (2016) menunjukkan bahwa PO-Fit memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan telah memiliki tingkat kecocokan yang besar terhadap organisasi, tingginya kecocokan karyawan dengan organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kemudian penelitian Prabawa dan Rozak (2016) menunjukkan *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, artinya bahwa semakin tinggi *Person-Organization Fit* (P-O Fit) maka akan semakin tinggi komitmen organisasional pegawai, bahwa kesesuaian nilai pegawai dengan nilai organisasi akan memberikan dampak yang sangat besar terhadap peningkatan komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal serupa juga ditunjukkan oleh penelitian Hanafi dkk (2018) menunjukkan *Person organization fit* berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Hubungan PO- Fit terhadap komitmen yang didukung oleh penelitian Maria dan Yuniawan (2016) dan penelitian Prabawa dan Rozak (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen yang menjadi dasar pengambilan hipotesis dalam penelitian ini

c. Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan (Wibowo, 2010: 363)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nikpour (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Jannah (2016), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa dengan penerapan budaya organisasi yang baik maka kinerja karyawan akan semakin meningkat, karyawan sudah melaksanakan budaya organisasi dengan baik sehingga kinerjanya semakin meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Rahma dan Mas'ud (2016) menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap

kinerja perawat di RSUD Sunan Kalijaga, dengan demikian, jika budaya organisasi tertanam dalam setiap perawat maka berdampak positif pada kinerja perawat dalam menjalankan kewajiban tugasnya sebagai seorang perawat, jika ada peningkatan dari budaya organisasi maka meningkat pula kinerja dari perawat itu sendiri.

Hubungan budaya organisasi terhadap kinerja yang didukung oleh penelitian Nikpour (2017), penelitian Jannah (2016), dan Rahma dan Mas'ud (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang menjadi dasar pengambilan hipotesis dalam penelitian ini.

d. Hubungan antara *Person Organization Fit* terhadap Kinerja

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Maria dan Yuniawan (2016) menunjukkan bahwa P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, sehingga besarnya tingkat *Person-Organization Fit* (P-O Fit) yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Tingginya kecocokan karyawan dengan organisasi meningkatkan kinerja karyawan. Faktor yang paling berpengaruh dalam P-O Fit adalah kesesuaian tujuan antara karyawan dengan organisasi. Kemudian Penelitian yang dilakukan oleh Fatmasari (2017) menunjukkan bahwa *Person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Astuti (2010) menyatakan bahwa adanya peningkatan *person organization fit* akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Kristof 1996

(dalam Astuti, 2010), *person organization fit* yang umumnya digambarkan sebagai tingkat kesamaan antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi adalah salah satu faktor dasar yang diperlukan untuk kesuksesan suatu organisasi sehingga kinerja karyawan bisa maksimal. Hal serupa juga dikatakan dalam penelitian Hanafi dkk (2018) menunjukkan PO-Fit berpengaruh terhadap kinerja.

Hubungan PO- Fit terhadap komitmen yang didukung oleh penelitian Maria dan Yuniawan (2016) dan penelitian Fatmasari (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang menjadi dasar pengambilan hipotesis dalam penelitian ini.

e. Hubungan antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja.

Komitmen karyawan terhadap organisasi sangat penting, karena jika para tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka akan lebih produktif, tanpa ada komitmen yang tinggi dimiliki oleh karyawan, maka tidak akan ada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut (Busro, 2018: 71)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Maria dan Yuniawan (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan, sehingga tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan adanya keberpihakan yang besar terhadap organisasi, seorang karyawan dapat bekerja lebih

optimal. Kemudian Penelitian yang dilakukan oleh Jannah (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi komitmen maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel dalam Robbins (2003:260) kinerja dapat dikatakan baik apabila karyawan mempunyai komitmen. Hal serupa juga ditunjukkan penelitian yang dilakukan oleh Rusdiana dan Wijayanti (2014) menunjukkan komitmen organisasi memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Instalasi Rawat Jalan RS Semen Gresik.

Hubungan komitmen terhadap kinerja yang didukung oleh penelitian Maria dan Yuniawan (2016) dan penelitian Jannah (2016) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang menjadi dasar pengambilan hipotesis dalam penelitian ini.

- f. Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi (Mediasi)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nikpour (2017) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Saputri dan Muhsin (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif secara tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa melalui komitmen organisasi (memediasi). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diperlukan adanya peningkatan komitmen

organisasi dalam diri perangkat desa agar mampu meningkatkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa. Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dan Lestari (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif secara tidak langsung melalui variabel Komitmen Organisasi (Memediasi).

Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja sehingga menjadi dasar pengambilan hipotesis dalam penelitian ini.

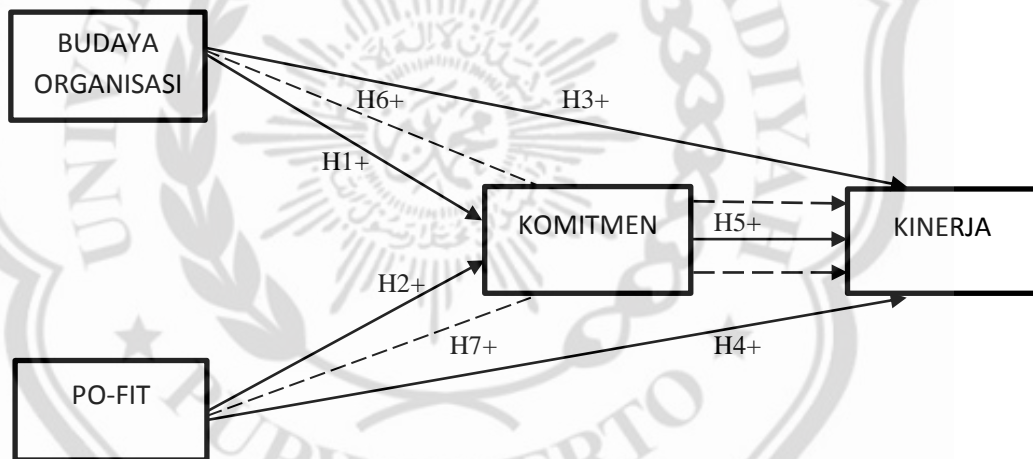
- g. Hubungan antara *Person Organization Fit* terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi (Mediasi)

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Maria dan Yuniawan (2016) menunjukkan bahwa Komitmen memediasi hubungan PO Fit terhadap kinerja, hal ini membuktikan bahwa pengaruh P-O Fit terhadap kinerja karyawan lebih kuat dimediasi oleh komitmen organisasional. sebagai akibat dari adanya kesamaan tujuan antara karyawan dengan organisasi. Hal ini lalu berdampak pada peningkatan komitmen karyawan yang ditunjukkan dengan keberpihakan karyawan pada organisasi, sehingga pada akhirnya memberi dampak pada peningkatan kinerja karyawan. Komitmen organisasional berfungsi sebagai variabel mediasi untuk variabel P-O Fit terhadap variabel kinerja karyawan (*indirect effect*). Hal serupa juga ditunjukkan oleh penelitian Hanafi (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan PO-Fit terhadap kinerja.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian diatas disimpulkan bahwa variabel komitmen oganisasi memediasi hubungan PO- Fit terhadap kinerja sehingga menjadi dasar pengambilan hipotesis dalam penelitian ini.

2. Kerangka pemikiran

Kerangka pikir yang peneliti gunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui efek mediasi komitmen organisasi pada hubungan budaya organisasi dan *person organization fit* terhadap kinerja yaitu:



Keterangan:

—————> : Pengaruh langsung

- - - - -> : Pengaruh tidak langsung (Mediasi)

Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi

H2: *Person Organization Fit* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen organisasi

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H4: *Person organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H6: Komitmen organisasi memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H7: Komitmen organisasi memediasi hubungan *person organization fit* terhadap kinerja karyawan.