

**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATIONAL FIT* DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI (Studi pada RSUP Dr Sardjito Yogyakarta)**

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama	: Dian Hidayat
Nomor Mahasiswa	: 12311298
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018**

**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATIONAL FIT* DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada RSUP Dr Sardjito Yogyakarta)**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen
pada Fakultas Ekonomi UII



Oleh :

Nama	: Dian Hidayat
Nomor Mahasiswa	: 12311298
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, September 2018

Penyusun,



(Dian Hidayat.)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi dengan judul:

**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATIONAL FIT* DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada RSUP Dr Sardjito Yogyakarta)**

Hasil Penelitian

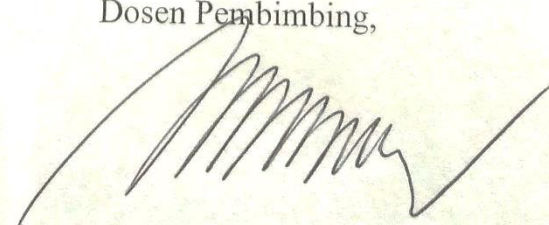
Diajukan Oleh:

Nama	: Dian Hidayat
Nomor Mahasiswa	: 12311298
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal.....25/11/2018.....

Dosen Pembimbing,



(Drs. Achmad Sobirin, MBA, Ph.D)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH PERSON-ORGANIZATIONAL FIT DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI (STUDI PADA RSUP DR. SARDJITO YOGYAKARTA)**

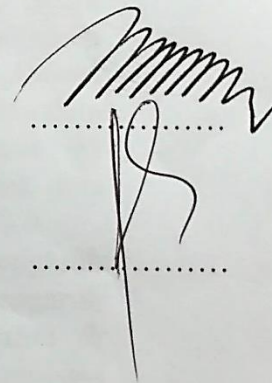
Disusun Oleh : **DIAN HIDAYAT**

Nomor Mahasiswa : **12311298**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 15 Oktober 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Achmad Sobirin, Drs., MBA., Ph.D.



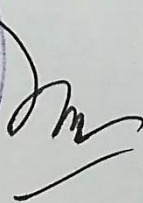
Penguji : Faresthi Nurdiana D., SE., MM



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.



**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATIONAL FIT* DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada RSUP Dr Sardjito Yogyakarta)**

Oleh :

Dian Hidayat
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

ABSTRAKSI

Pada penelitian kali ini, dilakukan studi tentang evaluasi tentang kinerja karyawan ditinjau dari *person organization fit*, iklim organisasi dan komitmen organisasional. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Person-Organizational Fit* terhadap komitmen organisasi, menganalisis pengaruh *Person-Organizational Fit* terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi, menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja kerja pegawai dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja kerja pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta. Pengambilan data variabel penelitian ini dilakukan dengan menyebar kuesioner sebanyak 95 eksemplar pada perawat RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta. Teknik analisis data menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis) dengan program SMARPLS 3.0.

Hasil penelitian menemukan bahwa 1) *person organization fit* berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, 2) iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, 3) *person organization fit* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, 4) iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan

Kata kunci : person organization fit, iklim organisasi, komitmen organisasional, kinerja karyawan

MOTTO

*Satu-satunya kebijaksanaan sejati adalah
mengetahui bahwa anda tidak mengetahui apa-apa*

-Socrates

Halaman Persembahan

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia yang diberikan dan atas dukungan dan do'a dari orang-orang tercinta, kupersembahkan skripsi ini untuk :

Orangtua tercinta H. Yasman, BE dan Hj. Eli Farida, S. Pd yang selalu memberikan cinta, kasih sayang, motivasi, semangat, do'a yang selalu menemani langkah penulis menggapai cita-cita....

Kakak-kakakku yang tercinta Elfrezy Firmansyah, S.Kep.Nes , Elveny Septriya, S. Kep. Ns, dan adikku Mirna Mailiya yang selalu menghibur dan mendukung penulis dengan kasih sayang yang tak terhingga...

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Segala puji tercurah kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, petunjuk dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyusun proposal penelitian ini sebagai salah satu syarat kelulusan di Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia yang berjudul **PENGARUH PERSON-ORGANIZATIONAL FIT DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada RSUP Dr Sardjito Yogyakarta)**. Tak lupa shalawat serta salam kepada junjungan agung Nabi Muhammad SAW, yang membawa seluruh umat Islam dari jaman kegelapan menuju ke jaman yang terang benderang.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan proposal penelitian ini melibatkan banyak pihak yang memberikan dukungan. Maka dari itu penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Drs. Ahmad Sobirin, MBA, Ph.D selaku dosen pembimbing yang tak hanya sekedar membimbing dan memberikan arahan namun juga merupakan bapak yang sabar, perhatian dan memotivasi hingga penelitian ini dapat terselesaikan.
2. Orangtua tercinta H. Yasman, BE dan Hj. Eli Farida, S. Pd yang selalu memberikan cinta, kasih sayang, motivasi, semangat, do'a yang selalu menemani langkah penulis menggapai cita-cita.
3. Kakek dan Nenek tercinta Alm. H. Syafri dan Alm. Hj. Halimah yang sudah tenang di Surga.

4. Kakak yang tercinta Elveny Septriya, S. Kep. Ns, Adik yang tercinta yaitu Mirna Mailiya, S.M. yang selalu menghibur dan mendukung penulis dengan kasih sayang yang tak terhingga.
5. Lidya Elmira Amalia, S.H. yang selalu ada untuk memaksa penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh teman-teman sekontrakan yang selalu mendukung penulis dalam penelitian, memberi semangat dan keceriaan.

Penulis menyadari bahwa kesempurnaan hanya milik Allah SWT. Maka dari itu, penulis menerima segala masukan kritik dan saran yang membangun agar penelitian-penelitian selanjutnya menjadi lebih baik nantinya dan bermanfaat bagi pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 13 September 2018

Penulis,

Dian Hidayat

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI	i
HALAMAN JUDUL SKRIPSI	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
BERITA ACARA SKRIPSI.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Landasan Teori	10
2.1.1 <i>Person-Organizational Fit</i>	10
2.1.2 Iklim Organisasi	13
2.1.3 Komitmen Organisasi	19
2.1.4 Kinerja	25
2.2. Penelitian Sebelumnya	28
2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian	33
2.3.1 Pengaruh <i>Person-Organizational Fit</i> terhadap Komitmen Organisasi	33
2.3.2 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	35
2.3.3 Pengaruh <i>Person-Organizational Fit</i> terhadap Kinerja Pegawai	36
2.3.4 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	36
2.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	37
2.3.6 Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi.....	39
2.3.7 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Vvariabel Mediasi.....	40
2.4. Kerangka Pemikiran	42
BAB III METODE PENELITIAN	43

3.1. Rancangan Penelitian	43
3.2. Profil Rumah Sakit Dr.Sardjito Yogyakarta.....	44
3.3. Populasi dan Sampel	46
3.4. Jenis dan Teknik Pengambilan Data	48
3.5. Variabel dan Definisi Operasional Variabel	49
3.6. Uji Instrumen Penelitian.....	53
3.7. Model Analisis	55
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1. Analisis Deskripsi	61
4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian	61
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	65
4.2. Analisis Struktural Equation Modelling dengan SMARPLS.3.0	69
4.2.1 Evaluasi Model Pengukuran(<i>Outer Model</i>).....	70
4.2.2 Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	74
4.3. Pembahasan.....	81
4.3.1. Pengaruh <i>Person-Organizational Fit</i> terhadap Komitmen Organisasi.....	81
4.3.2 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi	82
4.3.3 Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> terhadap Kinerja.....	83
4.3.4 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja.....	84
4.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	85

4.3.6 Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi.....	86
4.3.7 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi.....	87
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	89
5.1 Kesimpulan	89
5.2 Saran	90
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Gambaran Keluhan Pelanggan RSUP Dr Sardjito Yogyakarta Tahun 2014-2016	5
Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Sebelumnya	28
Tabel 3.1 Populasi Penelitian berdasarkan Jenis Profesi di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta	47
Tabel 3.2 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran PLS	57
Tabel 3.3 Ringkasan Pengujian Inner Model	59
Tabel 4.1 Klasifikasi Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
Tabel 4.2 Klasifikasi Responden berdasarkan Pendidikan.....	62
Tabel 4.3 Klasifikasi Responden berdasarkan Umur	63
Tabel 4.4 Klasifikasi Responden berdasarkan Masa Kerja	64
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Person-Organizational Fit	66

Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Iklim Organisasi	67
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi.....	68
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan	69
Tabel 4.9 Result for Outer Loadings	70
Tabel 4.10 Diskriminan Validity	71
Tabel 4.11 Cross Loading	72
Tabel 4.12 Composite Reability	73
Tabel 4.13 Pengaruh Langsung antar Konstruk	77
Tabel 4.14 Pengaruh Tidak Langsung antar Konstruk.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	42
Gambar 3.1 Model Pengujian Hipotesis dengan SMARTPLS 3.0.....	57

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner
Lampiran 2. Rekapitulasi Data Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Bagi perusahaan, sumber daya alam dan sumber daya manusia (pegawai) merupakan asset yang sangat dibutuhkan untuk menjalankan roda produksi, namun dalam operasionalnya sumber daya manusia dianggap memiliki peran yang lebih penting, hal ini disebabkan karena sumber daya manusia memiliki fungsi sebagai faktor penggerak dan faktor-faktor produksi lainnya seperti *Material* (bahan baku), *Mechine* (Mesin), *Money* (Uang), dan *Methode* (Cara), sehingga walaupun melimpahnya sumber daya alam (*raw-material*), tanpa didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang memadai hasilnya tidak akan optimal.

Menurut Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat di atas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga

berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Yulina dkk, (2015) Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah *Person-Organizational Fit*. *Person organization Fit* (P-O fit) secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996). Pentingnya peranan *person organization fit* dapat dilihat dari kebijaksanaan perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya sehingga dapat berperan besar dalam bekerja sama dan mendukung strategi perusahaan. Proses untuk mendapatkan, menyeleksi, dan menempatkan tenaga kerja telah menempati peran yang terpenting bagi perusahaan. Faktor manusia pada kenyataannya merupakan faktor penentu bila dibandingkan dengan segala alat pelengkap didalam usaha-usaha perusahaan untuk mencapai tujuan. Setiap bentuk organisasi atau perusahaan akan membutuhkan sumber daya manusia dalam melaksanakan setiap fungsi kegiatan yang ada didalam suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Di dalam organisasi perusahaan, kebutuhan akan orang-orang sangatlah penting karena menyangkut masalah utama perusahaan. Seleksi tenaga kerja diperlukan untuk melanjutkan tujuan organisasi seperti kelangsungan, pertumbuhan atau keuntungan perusahaan. Para praktisi dan peneliti berpendapat bahwa *P-O fit* adalah kunci utama untuk memelihara dan mempertahankan komitmen pegawai yang sangat diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Kristof, 1996)

Masalah penurunan kinerja dari sumber daya manusia pegawai negeri telah banyak diteliti oleh para peneliti bukan saja dikaitkan dengan faktor *person*

organization fit namun juga beberapa faktor atau variabel manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi seperti masalah iklim organisasi, dan komitmen organisasi.

Penelitian Adeoye *et al*, 2005 tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja bisnis di Lagos metropolis yang menemukan iklim organisasi yang baik diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan bahwa ada yang signifikan hubungan antara iklim organisasi dan kinerja bisnis. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja juga diteliti oleh Kubendran *et. al*, (2013) yang menemukan iklim organisasi berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan.

Sementara komitmen organisasi merupakan variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh *Person-Organizational Fit* dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai (Yulina dkk, 2015). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja (Sardjito dan Muthaher, 2007). Komitmen organisasi pegawai dapat dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian antara nilai-nilai personal seorang pegawai dengan nilai-nilai organisasi (*Person-Organizatin Fit*) dan kompetensi pegawai. Makin tinggi tingkat kesesuaian (*Person-Organizatin Fit*) yang dimiliki oleh seorang pegawai, dan didukung dengan iklim organisasi yang baik maka semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasinya, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat tercapai, yang akan menghasilkan nilai prestasi kerja pegawai atau kinerja yang tinggi.

Beberapa penelitian yang mengkaji tentang pengaruh *Person-Organizational Fit* terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi diantaranya dilakukan oleh Yulina dkk (2015) yang menemukan bahwa *Person-Organizational Fit* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel Intervening, *Person-Organizational Fit* berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi serta Komitmen Organisasi secara tidak langsung dapat meningkatkan *Person-Organizational Fit* dengan Kinerja Pegawai. Penelitian Kristof, 1996) menunjukkan bahwa person-organization fit memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sementara Suarningsih dkk (2013) menemukan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan positif baik terhadap komitmen organisasional maupun kinerja karyawan. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Dr. Sardjito Yogyakarta, dengan pertimbangan bahwa pegawai rumah sakit merupakan pegawai yang memiliki kecocokan dengan nilai organisasi. Fenomena di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta, berdasarkan pra survei yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa kinerja Pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta cenderung mengalami penurunan. Penurunan kinerja ini ditandai dengan beberapa tugas-tugas yang belum dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Beberapa laporan yang diminta pimpinan, banyak pegawai rumah sakit yang belum dapat menyampaikan

laporan penyelesaian tugas dengan baik, sering melempar tanggung jawab kepada pegawai lain, merasa enggan untuk ditugaskan di tempat yang baru dan kurangnya empati kepada pegawai lain. Selain itu kinerja menurun juga dicerminkan dari adanya keluhan pelanggan yang masuk di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta. Gambaran keluhan pelanggan ditunjukkan dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Gambaran Keluhan Pelanggan RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta tahun 2014 – 2016

No	Jenis Keluhan	Tahun Pencatatan		
		2014	2015	2016
1	Penanganan pasien UGD kurang cepat	119	178	215
2	Pelayanan administrasi terlalu lama	87	88	53
3	Pelayanan perawat kurang ramah	90	131	134
4	Makanan pasien tidak enak dan sajiannya kurang menarik	65	172	128
5	Sopan santun perawat kurang	75	46	104
6	Letak loket pembayaran kurang nyaman	72	56	51
7	Pelayanan laboratorium kurang ramah	35	77	93
8	Permintaan dispenser air minum	64	0	35
9	Pelayanan obat lama	42	64	126
10	Antrian pemeriksaan dokter yang lama	49	71	91
11	Pelayanan RSUP Dr. Sardjito buruk semua	35	131	84
12	Lainnya	41	108	82
Total		774	1122	1196
Persen Kenaikan			45.0%	6.6%

Sumber : Bagian Pelayanan RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta

Berdasarkan tingkat keluhan pelanggan terlihat bahwa dari tahun ke tahun keluhan pelanggan terus mengalami peningkatan atau tren positif. Tahun 2015 keluhan pelanggan meningkat 45,0% dibandingkan dengan tahun 2014 dan tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 6,6%. Hal ini disebabkan karena pertumbuhan pasien RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta yang semakin meningkat tidak diimbangi dengan peningkatan SDM yang ada, seperti penyelesaian tugas yang

baik, tanggung jawab terhadap pekerjaan, pelaksanaan tugas yang tidak tercapai karena batasan waktu yang sangat terbatas.

Berdasarkan fenomena tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **PENGARUH *PERSON-ORGANIZATIONAL FIT* DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada RSUP Dr Sardjito Yogyakarta)**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh positif *Person-Organizational Fit* terhadap komitmen organisasi pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta?
2. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasi di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta?
3. Apakah ada pengaruh positif *Person-Organizational Fit* terhadap kinerja pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta?
4. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja kerja pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta ?
5. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta?

6. Apakah ada pengaruh positif *Person-Organizational Fit* terhadap kinerja pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta Dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi?
7. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja kerja pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta Dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi?

1.3. Tujuan penelitian

Dengan mempertimbangkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah;

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Person-Organizational Fit* terhadap komitmen organisasi pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Person-Organizational Fit* terhadap kinerja pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja kerja pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja kerja pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Person-Organizational Fit* terhadap kinerja pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta dengan komitmen organisasi sebagai mediasi.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja kerja pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta dengan komitmen organisasi sebagai mediasi.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi pihak instansi

Hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangan saran, pemikiran dan yang bermanfaat yang berkaitan SDM dalam meningkatkan kinerja pegawai khususnya tentang pengaruh *Person-Organizational Fit* dan Iklim organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta dapat mengaplikasikan dan mensosialisasikan teori yang telah diperoleh selama perkuliahan mengenai pengaruh *Person-Organizational Fit* dan Iklim organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

3. Bagi Pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta Pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan Manajemen Sumber-Daya Manusia yang berkaitan dengan pengaruh *Person-Organizational Fit* dan Iklim organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi

4. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan

pertimbangan perusahaan atau instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama. Khususnya masalah pengaruh *Person-Organizational Fit* dan Iklim organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Person-Organizational Fit*

Person organization fit (P-O fit) secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996). Pada penelitian mengenai seleksi karyawan, *person organization fit* dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi (Judge & Ferris, 1997).

Person organization fit didasarkan pada asumsi keinginan individu untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi (Schneider, Goldstein, & Smith, 2001). Dari beberapa pengertian *person organization fit* tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa *person organization fit* adalah kesamaan karakteristik individu dengan organisasi, yang memiliki fungsi sepadan dengan budaya organisasi dalam membangun komitmen individu dan sebagai pedoman individu dalam organisasi.

Person Organization Fit dapat diartikan dalam empat konsep (Kristof, 1996), yaitu,

1. Kesesuaian nilai adalah kesesuaian antara nilai instrinsik individu dengan organisasi (Chatman, 1989; Judge dan Bretz, 1992;.Selanjutnya, Robbins (2008,160:162) menyatakan bahwa untuk menghubungkan kepribadian dan nilai seorang individu didasarkan pada kesesuaian antara karakteristik

kepribadian individu dengan organisasi, dan dalam kesesuaian individu– organisasi, kesesuaian itu harus setarakan antara individu dengan organisasi serta dengan pekerjaan.

2. Kesesuaian tujuan adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja. Menurut Pratapa (2009:43) organisasi memiliki tujuan tertentu, begitu pula orang-orang yang ada dalam organisasi juga memiliki tujuan tertentu. Apabila tujuan organisasi dan tujuan individu saling bertentangan, kecil kemungkinannya tujuan-tujuan berbeda itu bisa tercapai. Kesesuaian tujuan yaitu suatu keadaan dimana tujuan individu sesuai dengan tujuan organisasi.
3. Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi (Cable dan Judge, 1994; Turban dan Keon, 1994). Lingkungan kerja yang dimaksud menurut Nitisemito (2002:55) adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehari-hari, misalnya penerangan, suhu udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan, dan lain-lain
4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi (Bowen, Ledroff dan Nathan, 1991). Maksud kultur atau budaya organisasi menurut Wirawan (2007:10) adalah norma, nilai, kepercayaan, filsafat,

kebiasaan organisasi dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini untuk mengukur *person organization fit* hanya menggunakan dimensi kesesuaian nilai. Alasan menggunakan dimensi kesesuaian nilai, dengan pertimbangan bahwa obyek RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta, mengedepankan sumber daya perawat yang kompeten dan memiliki kesamaan nilai dengan organisasi. Tantangan terbesar yang dihadapi RSUP Dr. Sardjito adalah memastikan kinerja karyawan tetap stabil bahkan meningkat. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan memastikan adanya kesesuaian antara nilai- nilai organisasi dengan karakteristik karyawan. Kesesuaian ini dapat membantu perusahaan untuk memilih perawat dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi. Meningkatnya kesesuaian antara perawat dengan rumah sakit dapat meningkatkan outcomes individu yang berimplikasi pada pertumbuhan strategis berkelanjutan bagi perusahaan (Kristoff dalam Guntur 2012). Jika perawat memiliki kesesuaian nilai dengan rumah sakit, termasuk pimpinan dan rekan kerja, maka perawat tersebut akan merasa nyaman dan tenang berada di tengah- tengah lingkungan tersebut. Rasa nyaman inilah yang dapat menimbulkan semangat bekerja perawat untuk berkontribusi kepada peningkatan kinerjanya.

2.1.2. Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Orang-orang yang menjadi anggota suatu organisasi hidup dalam lingkup organisasi dan berinteraksi membentuk sistem sosial yang dalam perkembangannya tidak lepas dari pengaruh lingkungan baik lingkungan eksternalnya maupun lingkungan internalnya. Artinya selain harus hidup dengan perubahan lingkungan yang terkadang susah diprediksi, anggota organisasi juga harus menghadapi perubahan yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut. Organisasi selamanya unik seperti halnya sidik jari dan lapisan salju, masingmasing organisasi memiliki budaya, tradisi, dan metode tindakannya sendiri yang secara keseluruhan menciptakan iklimnya (Davis, 2001). Begitu uniknya yang membuat tiap organisasi mempunyai kondisi psikologis yang berbeda. Suatu organisasi cenderung menciptakan kondisi yang dinamis serta menarik bagi karyawannya. Sementara organisasi lain memberikan nuansa yang lamban dan tidak produktif. Beberapa organisasi bisa terlihat sibuk dan efisien, dan yang lain tampak santai, atau sebagian lainnya cukup manusiawi, tetapi sebagian lainnya justru terlihat kaku dan dingin. Nuansa psikologis inilah yang merefleksikan iklim dalam organisasi.

Mikula (2000) berpendapat iklim organisasi ditentukan oleh organisasi dan psikologis karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan dan tujuan organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Guetzkow et al. (2002) dalam Gayle dan Harald (2010) pada perusahaan

farmasi menyatakan iklim organisasi merupakan suatu bentuk kondisi yang dirasakan oleh karyawan dalam suatu organisasi sehingga berpengaruh terhadap perkembangan organisasi. Iklim organisasi didefinisikan sebagai kualitas lingkungan internal organisasi secara relatif terus berlangsung yang dialami oleh anggota organisasi dapat mempengaruhi perilaku mereka. Karyawan yang merasa puas dengan iklim organisasi akan menunjukkan kinerja yang positif dan sesuai dengan tujuan perusahaan, sebaliknya karyawan yang tidak merasa puas dengan iklim organisasi tempatnya bekerja maka akan berpengaruh pada turunnya produktifitas dan kinerja karyawan (Wirawan, 2007).

Iklim organisasi menunjukkan persepsi, perasaan dan sikap anggota organisasi yang mencerminkan norma-norma, nilai-nilai, sikap dan budaya dari organisasi (Castro dan Martins, 2010). Sehingga iklim organisasi yang dimiliki setiap organisasi akan mempengaruhi persepsi karyawan tentang kebijakan organisasi, kekompakan rekan kerja, penyelesaian tugas, keadilan organisasi dalam pemberian penghargaan. Selain itu iklim organisasi merupakan seperangkat sifat terukur seperti kepercayaan, semangat, penghargaan, keadilan, konflik, kredibilitas pemimpin dan resistensi terhadap perubahan yang mempengaruhi motivasi dan perilaku karyawan terhadap lingkungan kerja dan komitmen organisasi (Burton et al., 2004).

Menurut Davis (2001) ada dua aspek yang penting yang harus diperhatikan dalam iklim organisasi, yaitu tempat kerja itu sendiri dan perlakuan yang diterima dari manajemen. Karyawan merasakan bahwa iklim organisasi tertentu menyenangkan bila mereka melakukan sesuatu yang

berguna yang memberikan kemanfaatan pribadi. Dengan demikian, iklim organisasi yang diciptakan memegang peranan penting dalam kemampuan organisasi menciptakan tujuannya.

Iklim organisasi adalah iklim manusia di dalam, dimana para anggota organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi (Davis dan Newstorm, 2000)

Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. Iklim tidak dapat dilihat dan disentuh, tapi iklim ada dan dapat dirasakan. Iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Jika sebuah organisasi ingin berhasil dalam mewujudkan cita-cita dan tujuannya secara utuh dan sempurna, maka dibutuhkan individu-individu yang handal sebagai sumber daya yang akan memegang kendali tali organisasi.

Agar Sumber Daya Manusia di dalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan memiliki loyalitas yang tinggi, maka organisasi harus dapat menciptakan iklim yang baik dan menyenangkan. Sehingga Sumber Daya Manusia yang telah terbentuk kualitasnya dapat terus dipertahankan dan mereka memiliki prestasi kerja yang tinggi.

2. Faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi

Perubahan yang terjadi baik yang terjadi di dalam (internal) ataupun di luar (eksternal) organisasi akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja organisasi tersebut. Sebagai sebuah entitas yang penting di dalam sebuah organisasi, setiap individu tentunya mengharapkan mampu bekerja di suatu iklim yang kondusif. Iklim yang kondusif akan menciptakan sebuah kondisi yang mendorongnya untuk bekerja dengan giat.

Steers dan Porter (1991) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja:

- a. Struktur Organisasi merupakan suatu hal yang membuat hubungan yang tetap baik antara individu dengan organisasi sehingga sangat menentukan pola-pola interaksi, hubungan antar karyawan yang terkoordinir serta tingkah laku yang berorientasi pada tugas struktur. Hal-hal terkait struktur organisasi yang berkaitan dengan iklim kerja antara lain adalah ukuran jabatan, posisi jabatan dalam hierarki, derajat sentralisasi, dan orientasi terhadap peraturan.
- b. Kebijakan dan Praktik Manajerial menjadi alat bagi pimpinan untuk memberikan arahan kepada setiap karyawan pada setiap kegiatan yang digunakan untuk pencapaian tujuan organisasi. Semua hal dalam interaksi tersebut seperti pemberian tugas-tugas yang jelas, otonomi yang diberikan, dan umpan balik kepada pimpinan akan menciptakan iklim kerja yang akhirnya berorientasi pada prestasi serta membuat karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab terhadap tujuan organisasi. Hal sebaliknya dilakukan

apabila manajemen memberikan penekanan kepada bawahan untuk terus bekerja serta pemberian aturan dan perintah yang cenderung kaku, maka akan membuat iklim kerja akan lebih mengarah kepada hal-hal yang tidak bertanggung jawab, tidak mampu, dan tidak kreatif.

- c. Teknologi memberikan manfaat berdasarkan pada pengetahuan dan peralatan serta diterapkan dalam pelaksanaan tugas. Teknologi dan suasana memiliki hubungan yang negatif dalam penciptaan iklim kerja sehingga kepercayaan dan kreativitas menjadi rendah. Sebaliknya, teknologi yang lebih dinamis dan penuh perubahan dapat menciptakan alur komunikasi yang lebih terbuka, sehingga dapat mendorong penciptaan kreativitas, kepercayaan, dan penerimaan terhadap tanggung jawab personal akan penyelesaian tugas-tugas.
- d. Lingkungan Eksternal umumnya menjadi penggambaran terhadap kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi serta dapat mempengaruhi tujuan organisasi itu sendiri.

3. Indikator Iklim Organisasi

Menurut Adeoye *et al* (2005) mengukur iklim organisasi dengan kuesioner seperti yang dikembangkan oleh Litwin dan Stringer (1968) dan dapat ditunjukkan sebagai berikut:

(1) Struktur

Perasaan tentang bebas tidaknya untuk bertindak dan tingkat formal atau tidak formalnya dalam suasana kerja.

(2) Tanggung Jawab

Perasaan dipercaya untuk melaksanakan pekerjaan penting atau tugas.

(3) Risiko

Rasa keberisikoan dan tantangan dalam pekerjaan dalam organisasi, penekanan relatif atau mengambil risiko yang telah diperhitungkan dalam posisi yang aman.

(4) Kehangatan

Keberadaan kelompok sosial yang ramah.

(5) Dukungan

Adanya dukungan dari pimpinan dan rekan kerja, penekanan-penekanan pada saling mendukung.

(6) Standar

Persepsi tentang pentingnya tujuan implisit dan eksplisit organisasi dan standar kinerja, penekanan pada melakukan pekerjaan yang baik, tantangan yang direpresentasikan dalam tujuan pribadi dan tim.

(7) Konflik

Suasana yang diinginkan manajer dan karyawan untuk saling mendengarkan perbedaan pendapat

(8) Identitas

Perasaan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, bahwa karyawan menjadi bagian atau anggota dari tim kerja

Dalam penelitian ini iklim organisasi diukur dengan indikator struktur, tanggung jawab dan dukungan.

2.1.3. Komitmen Organisasi

a) Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Wiyono (1999: 34), komitmen adalah tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan. Komitmen yang baik adalah komitmen yang dimulai dari pimpinan. Sedangkan menurut Robbins (2001) dalam Muhammad Fauzan Baihaqi (2010), komitmen pegawai pada suatu organisasi adalah suatu keadaan di mana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu.

Pendapat lain dikemukakan oleh Pradiansyah (1999) yang menguraikan bahwa komitmen merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai figur sentral dalam organisasi usaha. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja.

Komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia. Dengan cara dan teknik yang tepat pimpinan yang baik bisa menciptakan dan menumbuhkan komitmen. Husselid dan Day (McKenna and Nich, 2000) menyatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan

perilaku. Selain itu pegawai yang menunjukkan sikap komitmennya akan merasa lebih senang dengan pekerjaan mereka, berkurangnya membuang waktu dalam bekerja dan berkurangnya kemungkinan untuk meninggalkan lingkungan kerja. Adanya rasa keterikatan pada falsafah dan satuan kerja kemungkinan untuk bertahan dalam satuan kerja akan lebih tinggi ketimbang pegawai yang tidak mempunyai rasa keterikatan pada satuan kerja. Shadur, Kinzle dan Rodwell(1999:481) memberikan pengertian bahwa pegawai yang mempunyai komitmen terhadap satuan kerja menunjukkan kuatnya pengenalan dan keterlibatan pegawai dalam satuan kerja yang dinyatakan sebagai berikut:

”Organizational commitment is defined as the strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap satuan kerja kemungkinan untuk tetap bertahan lebih tinggi dari pada pegawai yang tidak mempunyai komitmen.

Menurut Husselid dan Day (McKenna and Nich, 2000) dikatakan bahwa komitmen pegawai dapat mengurangi keinginan untuk melepaskan diri dari organisasi atau unit kerja. Mereka cenderung menunjukkan keterlibatan yang tinggi diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku.

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Berbicara mengenai komitmen organisasi

tidak bisa dilepaskan dari sebuah istilah loyalitas yang sering mengikuti kata komitmen.

Pemahaman demikian membuat istilah loyalitas dan komitmen mengandung makna yang membingungkan. Komitmen organisasi, menurut Alwi, (2001) adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Lebih lanjut dijelaskan, bahwa komitmen merupakan suatu bentuk loyalitas yang lebih konkret yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawab dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Robbins, (1998) dalam Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Komitmen organisasi yang tinggi berarti terdapat kepedulian kepada organisasi yang tinggi pula. Komitmen sebagai prediktor kinerja seseorang merupakan prediktor yang lebih baik dan bersifat global, dan bertahan dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan daripada kepuasan kerja semata. Seseorang dapat tidak puas dengan pekerjaan tertentu dan menganggapnya sebagai kondisi sementara, tapi tidak puas terhadap organisasi adalah sebagai suatu keseluruhan, dan ketidakpuasan tersebut bila menjalar keorganisasi, dapat mendorong seseorang untuk mempertimbangkan diri untuk berhenti.

b) Indikator Komitmen Organisasi

Myers dan Allen (1991) dalam Robbins dan Judge (2009:101) mengemukakan bahwa ada tiga dimensi terpisah komitmen organisasi, yaitu antara lain :

1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif berhubungan dengan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. *Affective Commitment* muncul karena keinginan artinya komitmen dipandang sebagai suatu sikap yaitu suatu usaha individu untuk mengidentifikasikan dirinya pada organisasi beserta tujuannya. Proses pembentukan *Affective Commitment* dikembangkan berdasarkan kondisi *exchange principle* berupa pelaksanaan sistem *reward* dan *punishment*, sebagai bentuk timbal balik untuk setiap kontribusi keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Pemberian hadiah atau hukuman sesuai dengan tingkat keberhasilan atau kegagalan serta bagaimana kondisi perusahaan.

Karyawan berkomitmen kuat bila merasa mendapat keuntungan selama bekerja sehingga sistem hadiah atau hukuman berlaku sebagai control awal selama timbulnya komitmen. Komitmen berkembang karena kesadaran dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan. Beberapa variabel individu yang berpengaruh terhadap *affective commitment*, yaitu:

- (a) Pemenuhan harapan berupa kesesuaian antara harapan-harapan yang ingin dicapai dengan kenyataan yang diperoleh.
- (b) Keterlibatan karyawan berupa pemberdayaan dan melibatkan diri karyawan dalam proses kerja sesuai kemampuan dan bidang pekerjaan.

- (c) Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan, relasi, perusahaan, supervise, promosi pembangunan karier dan keamanan kerja.

2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan berhubungan dengan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. *Continuance Commitment* muncul karena kebutuhan dan memandang bahwa komitmen sebagai suatu perilaku yaitu terjadi karena adanya suatu ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan didalam organisasi pada masa lalu dan hal ini tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Terdapat dua hal pokok yang berperan dalam *Continuance Commitment*, yaitu Myers dan Allen (1991) dalam Robbins dan Judge (2009:101):

- (a) *Personal sacrifice*, berupa pertimbangan untung rugi bila karyawan meninggalkan tempat kerja, karyawan akan kehilangan sumber-sumber berharga seperti waktu, usaha, energi dan kesempatan yang sudah diberikan. Pertimbangan ekonomis menjadi alasan utama karena karyawan merasa tetap membutuhkan dan terlibat dalam perusahaan.
- (b) Karyawan belum mempunyai alternatif pengganti pekerjaan dan organisasi lain yang lebih sesuai keinginan, sehingga tidak bermaksud untuk meninggalkan tempat kerja.

3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen ini berhubungan dengan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Komitmen normative ini diperkirakan

berkembang sebagai hasil internalisasi tekanan-tekanan normative untuk suatu yang dikerjakan dari tindakan dan menerima keuntungan yang dihasilkan dari rasa tanggung jawab sebagai timbal balik.

Normative Commitment berkembang berdasarkan prinsip pertukaran atau bisa disebut *norm of reciprocity*. *Reward* secara tidak langsung akan menciptakan kondisi kewajiban moral sehingga pada akhirnya akan membentuk keterkaitan yang besar terhadap tempat kerja. Beberapa *reward* yang tersedia sesuai harapan karyawan agar dapat mempengaruhi pembentukan *Normative Commitment*, yaitu Myers dan Allen (1991) dalam Robbins dan Judge (2009:101):

- (a) Social reward, berupa dukungan rekan kerja dan supervisor serta suasana kondusif dalam hubungan internasional.
- (b) Organizational reward, berupa legitimasi jabatan, keamanan dan kenyamanan kerja, sistem gaji yang sesuai harapan.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi adalah indikator komitmen afektif. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta, sangat memperhatikan komitmen terutama pada dimensi afektif. Hal ini disebabkan karena komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional perawat, identifikasi perawat dan keterlibatan perawat di rumah sakit. Dengan demikian, perawat yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut (Allen dan Meyer, 1990). Selanjutnya Allen

dan Meyer (1990) juga menyatakan bahwa “Komitmen afektif mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan”, sehingga karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan memiliki kinerja yang cenderung mengalami peningkatan.

2.1.4. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja

sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, (2004). Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Indikator Kinerja

Prawirosentono (1999) mengemukakan bahwa ada 12 (dua belas) indikator kinerja yaitu:

- a. Dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.
- b. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai yang diharapkan.
- c. Memiliki pengetahuan yang cukup tentang tugas/kewajibannya dan melakukannya sehingga mendekati standard perusahaan / instansi anda.
- d. Memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim.
- e. Memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas/pekerjaan.

- f. Memiliki sikap kerja yang menyenangkan dan berusaha konsentrasi pada tugas.
- g. Memiliki inisiatif dalam menjalankan tugas/pekerjaan yang relatif baru baginya.
- h. Memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan.
- i. Memiliki kemampuan mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah.
- j. Memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing pegawai/pegawai lain untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.
- k. Memiliki kemampuan menyelesaikan tugas-tugas administrative.
- l. Memiliki kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Dari 12 indikator yang ada penelitian ini hanya menggunakan 5 indikator yaitu kemampuan menyelesaikan tugas, pengetahuan, ketrampilan teknis, kemampuan mengambil keputusan dan kreativitas kerja.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1. Ringkasan Hasil Penelitian Sebelumnya

No	Judul dan Pengarang	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	<p>Pengaruh Person-Organization Fit Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai SKPD di Kabupaten Pasaman Barat)</p> <p>Yulina, Zaitul, Surya Dharma (2015)</p>	<p>Variabel Independen :Person Organization Fit Dan Kompetensi</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja</p> <p>Variabel Mediasi: Komitmen Organisasi</p> <p>Teknik Analisis : <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) dengan program AMOS 21</p>	<p>Person-organization fit berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, Person-organization fit berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, 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</p>
2	<p>Pengaruh Kompetensi Dan Person job Fit Terhadap Job Performance Pada Karyawan PT Dentsu Indonesia</p> <p>Abila Besya dan Nursanti Tinjung Desy (2014)</p>	<p>Variabel Independen : Kompetensi Dan Person job Fit</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja</p> <p>Teknik Analisis : <i>Analisis Regresi dengan program SPSS</i></p>	<p>kompetensi dan <i>person-job fit</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>job performance</i></p>

No	Judul dan Pengarang	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
3	<p>Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Lamongan</p> <p>Pramesti Annur Intan (2012)</p>	<p>Variabel Independen : Person Organization Fit</p> <p>Variabel Dependen : Motivasi kerja dan Kinerja</p> <p>Teknik Analisis : Analisis Regresi Linier Sederhana</p>	<p>Hasil Penelitian</p> <p>Terdapat hubungan positif antara <i>Person-Organizational Fit</i> dengan motivasi kerja karyawan dan Terdapat hubungan positif antara <i>Person-Organizational Fit</i> dengan kinerja karyawan</p>
4	<p>Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang)</p> <p>Silen Adhi Prastistha (2016)</p>	<p>Variabel Independen : Kompetensi Dan Pengembangan Karir</p> <p>Variabel Dependen : Kepuasan Kerja</p> <p>Variabel Mediasi: Komitmen Organisasi</p> <p>Teknik Analisis : <i>Path Analysis</i></p>	<p>1) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, 2) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, 3) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 4) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 5) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 6) Komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja dan 7) Komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap ke puasan kerja.</p>
5	<p>Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja,</p>	<p>Variabel Independen : Person-Organization Fit</p>	<p>persepsi orang-organisasi sesuai memiliki efek positif Kepuasan kerja,</p>

No	Judul dan Pengarang	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Astuti Sih Darmi (2010)	Variabel Dependen : Kinerja Variabel Mediasi: Kepuasan dan Komitmen Organisasi Teknik Analisis : <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) dengan program AMOS 21	Hasil Penelitian komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, kepuasan kerja Memiliki efek positif terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dan kemudian Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6	<i>Determining the Importance of Competency and Person-Job Fit for the Job Performance of Service SMEs Employees in Malaysia</i> June Sethela, Yeoh Khar Kheng1 & Rosli Mahmood (2013)	Variabel Independen : Person-Organization Fit Dan Kompetensi Variabel Dependen : Kinerja Teknik Analisis : Analisis Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan kompetensi dan <i>Person- Organizational Fit</i> terhadap kinerja pegawai UKM di Malaysia
7	<i>The Impact Of Organizational Climate On Business Performance In Lagos Metropolis</i> Abayomi Olarewaju Adeoye, Ibukun Olorunisola Kolawole, Ayobami Folarin Elegunde, Olajide	Variabel Independen : iklim organisasi Variabel Dependen : Kinerja Bisnis	Terdapat hubungan yang signifikan iklim organisasi dengan kinerja bisnis

No	Judul dan Pengarang Clement Jongbo, 2005,	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		Teknik Analisis : Analisis Korelasi Rank Spearman	
8	<i>Organisational climate's impact on employee's performance</i> Kubendran, M. Sampath Nagi, Muthukumar.S (2013)	Variabel Independen : iklim organisasi Variabel Dependen : Kinerja Karyawan Teknik Analisis : Analisis Korelasi Rank Spearman	Ada hubungan yang signifikan usia dengan kinerja, ada hubungan pengalaman kerja dengan iklim organisasi dan ada hubungan yang signifikan iklim organisasi dengan kinerja karyawan.
9	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Suarningsih Ni Luh Putu, Arief Alamsyah, Armanu Thoyib (2013)	Variabel Independen : iklim organisasi Variabel Mediasi: Komitmen Organisasi Variabel Dependen : Kinerja Karyawan Teknik Analisis : analisis jalur (<i>path analysis</i>)	iklim organisasi berpengaruh signifikan positif baik terhadap komitmen organisasional maupun kinerja karyawan. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

No	Judul dan Pengarang	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
10	<p>Pengaruh Iklim Organisasi, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Lembaga Pemasyarakatan Klas Iia Banda Aceh</p> <p>Zulkiram, Mukhlis Yunus, Amri (2013)</p>	<p>Variabel Independen :</p> <p>iklim organisasi, disiplin kerja dan kompensasi</p> <p>Variabel Mediasi:</p> <p>Kinerja Pegawai</p> <p>Variabel Dependen :</p> <p>Kinerja Organisasi</p> <p>Teknik Analisis :</p> <p>analisis jalur (<i>path analysis</i>)</p>	<p>iklim organisasi, disiplin kerja dan kompensasi baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja organisasi, serta iklim organisasi, disiplin kerja dan kompensasi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kinerja pegawai.</p>
11	<p><i>Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan</i></p> <p>Danish Rizwan Qaiser, Umar Draz, Hafiz Yasir Ali (2015)</p>	<p>Variabel Independen :</p> <p>iklim organisasi</p> <p>Variabel Dependen:</p> <p>Kepuasan dan Komitmen Organisasi</p>	<p>Hasilnya menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki dampak yang besar terhadap kepuasan kerja serta komitmen organisasi.</p>
12	<p><i>Pengaruh Person – Organization Fit, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat</i></p> <p>Guntur P Wahono (2012)</p>	<p>Variabel Independen :</p> <p>Person- Organization Fit Kepuasan kerja Komitmen Organisasi</p> <p>Variabel Dependen:</p> <p>Kinerja Perawat</p>	<p>Person- Organization Fit, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja perawat rumah sakit Islam Klaten secara simultan dan parsial.</p>

No	Judul dan Pengarang	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
13	<i>Pengaruh Iklim Organisasi dan Burnout terhadap Kinerja Perawat RSUD dr. Doris Sylvanus Palangka Raya</i> Asi Sri Pahalendang (2013)	Variabel Independen : Iklim Organisasi Variabel Dependen: Kinerja Perawat Variabel Mediasi: Burnout	iklim organisasi berpengaruh secara signifikan negatif terhadap burnout. Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja perawat. Burnout berpengaruh secara signifikan negatif terhadap kinerja perawat. Terdapat pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja perawat melalui burnout.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Yulina dkk (2015) yang menganalisis variabel *person organization fit* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Pengembangan penelitian dilakukan dengan menambahkan variabel iklim organisasi mengacu pada penelitian Suarningsih dkk (2013).

2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.3.1. Pengaruh *Person-Organizational Fit* terhadap Komitmen Organisasi

Person Organization Fit secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996). Person organization Fit (P-O fit) secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu. Person-organization fit adalah adanya kesesuaian/kecocokan antara individu dengan organisasi, ketika: a) setidaknya ada kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain, atau b) mereka memiliki karakteristik dasar yang serupa. Pendapat lain

mengatakan bahwa para individu yang memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan organisasinya dapat berinteraksi dengan lebih nyaman dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian dan konflik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan dan komitmen (Meglino *et al.*, 1989).

Menurut Schneider *et al* (2001) menyatakan bahwa individu tidak secara acak menerima sebuah kondisi melainkan melihat kondisi yang menarik bagi individu. Individu yang dipilih untuk menjadi bagian dalam suatu kondisi akan tetap bertahan dan membantu lingkungannya. Schneider *et al* (2001) menyatakan bahwa organisasi merupakan sebuah kondisi yang menarik bagi individu, sehingga individu merasa menjadi bagian yang membuat individu bertahan apabila memiliki kecocokan yang sesuai dengan individu dan berhenti apabila individu merasa tidak memiliki kecocokan dengan organisasi.

Yulina dkk (2015), Darmi (2010) dan Ahmadi *et al.* (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa *person-organization fit* memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasional. Hal ini mengungkapkan bahwa makin tinggi kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi akan dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan. Dari penelitian tersebut maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut

H₁: *Person-Organizational Fit* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

2.3.2. Pengaruh Iklim organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional adalah identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya (Yuwalliatin & Sitty, 2006). Iklim organisasi yang penekanannya adalah persepsi karyawan terhadap organisasi, kemungkinan memiliki kaitan erat dengan emosi karyawan dan identifikasi karyawan terhadap organisasi. Persepsi lingkungan kerja yang terdapat dalam penelitian ini adalah kondisi psikologis di sekitar karyawan yang berhubungan dengan kebijakan dan peraturan, tanggung jawab, pengakuan, dukungan, struktur, standar serta kepemimpinan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Mathieu dan Zajac dalam S opiah (2008) menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi menyebabkan karyawan tetap bertahan dalam organisasi. Jadi persepsi karyawan yang positif tentang iklim organisasi seperti peraturan, kepemimpinan dan dukungan, menyebabkan karyawan merasa punya kewajiban untuk tetap bertahan.

Hasil penelitian Suarningsih dkk (2013) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian didukung penelitian Qaiser *et al* (2015) yang menemukan bahwa Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan temuan tersebut maka hipotesis kedua penelitian ini adalah :

H₂: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

2.3.3. Pengaruh *Person-Organizational Fit* terhadap kinerja pegawai

Meglino, (1989) mengemukakan bahwa individu yang mempunyai nilai-nilai yang sama dengan organisasi, maka mereka akan mudah berinteraksi secara efisien dengan sistem 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 *outcomes affective* seperti kepuasan, komitmen dan keterlibatan (Cable & Judge, 1996).

Hasil penelitian Yulina dkk (2015) menemukan bahwa *Person-Organizational Fit* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung dengan penelitian Pramesti (2012) yang menemukan bahwa ada hubungan positif antara *Person-Organizational Fit* dengan kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah :

H₃: *Person-Organizational Fit* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

2.3.4. Pengaruh Iklim organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Salah satu aspek memanfaatkan karyawan ialah pemberian motivasi (daya perangsang) kepada karyawan, dengan istilah populer sekarang pemberian kegairahan bekerja kepada karyawan. Telah dibatasi bahwa memanfaatkan karyawan yang memberi manfaat kepada perusahaan. Ini juga berarti bahwa setiap karyawan yang memberi kemungkinan bermanfaat ke

dalam perusahaan, diusahakan oleh pemimpin agar kemungkinan itu menjadi kenyataan. Usaha untuk merealisasi kemungkinan tersebut ialah dengan jalan memberikan motivasi. Motivasi ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya (Manulang , 2002).

Berdasarkan penjelasan diatas, terlihat pula bahwa tanpa mengabaikan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi *performance* atau unjuk kerja seseorang, motivasi merupakan satu hal yang sangat penting. Dikaitkan dengan *performance* secara khusus, Dukungan organisasi bisa berupa situasi yang mendukung dengan berbagai sistem keorganisasian yang diciptakan, ketersediaan peralatan, dan lain-lain. Tingkat usaha adalah yang dilakukan oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, dan tingkat usaha ini berhubungan dengan konsep motivasi yang digunakan untuk dapat mendorong dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian Adeoye *et al* (2005), Kubendran *et al* (2013) serta penelitian Suarningsih dkk (2013) yang menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis keempat penelitian ini adalah :

H4: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Dalam beberapa penelitian antara lain Mowday *et al.*, (1982) mengatakan bahwa individu yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi, maka individu tersebut akan memberikan sesuatu yang lebih terhadap organisasi. Mereka mengatakan bahwa adanya hubungan positif dan kuat

antara komitmen organisasi dengan kinerja. Banyak sumber dari penelitian terdahulu telah memberikan penilaian teoritis dan bukti empiris yang membuktikan bahwa komitmen organisasional mengarah pada hubungan dengan berbagai keluaran karyawan (*employee outcomes*) seperti *organizational citizenship behavior*.

Salah satu alasan yang menarik mengapa penelitian tentang komitmen organisasi menjadi subyek yang sangat populer dalam 30 tahun terakhir, disebabkan komitmen mempunyai dampak atau pengaruh pada performance atau kinerja. Antara lain penelitian yang dilakukan oleh Benkoff (1997), survei dilakukan di sepanjang jalan besar di Negara Jerman. Responden yang dipilih adalah 182 karyawan pada 41 kantor cabang bank. Data yang diperoleh melalui kuesioner diolah dengan Multiple regression Analysis dengan batasan 12 variabel kontrol. Penelitian ini memberikan hasil yang sama seperti penelitian yang dilakukan di rumah sakit, yaitu bagaimana komitmen dapat mempengaruhi *outcomes* dalam bentuk kinerja.

Hasil penelitian Yulina dkk (2015) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut maka hipotesis kelima penelitian ini adalah :

H₅: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

6. Pengaruh *Person-Organizational Fit* terhadap kinerja pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi

Person organization fit merupakan kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai 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 pegawai. Untuk mencapai kesesuaian karyawan dengan perusahaan, dibutuhkan juga pemenuhan kebutuhan karyawan, yaitu kesesuaian antara kebutuhan karyawan dengan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem 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. Karyawan yang memiliki komitmen untuk tetap bergabung dan menjadi bagian dari suatu organisasi pasti memiliki keinginan dan keharusan untuk berkontribusi yang lebih besar. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

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

Yulina dkk (2015), Darmi (2010) dan Ahmadi et al. (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa *person-organization fit* memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasional. Sementara dalam penelitian Yulina dkk (2015) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah :

H₆: *Person-Organizational Fit* berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi.

7. Pengaruh Iklim organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Wirawan (2007) menyatakan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi, mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja anggota organisasi, yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi. Hal ini tentu akan mendorong pada pegawai 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).

Komitmen mempengaruhi karier karyawan, kinerja organisasi, tingkat absensi dan loyalitas karyawan (Sopiah 2008).

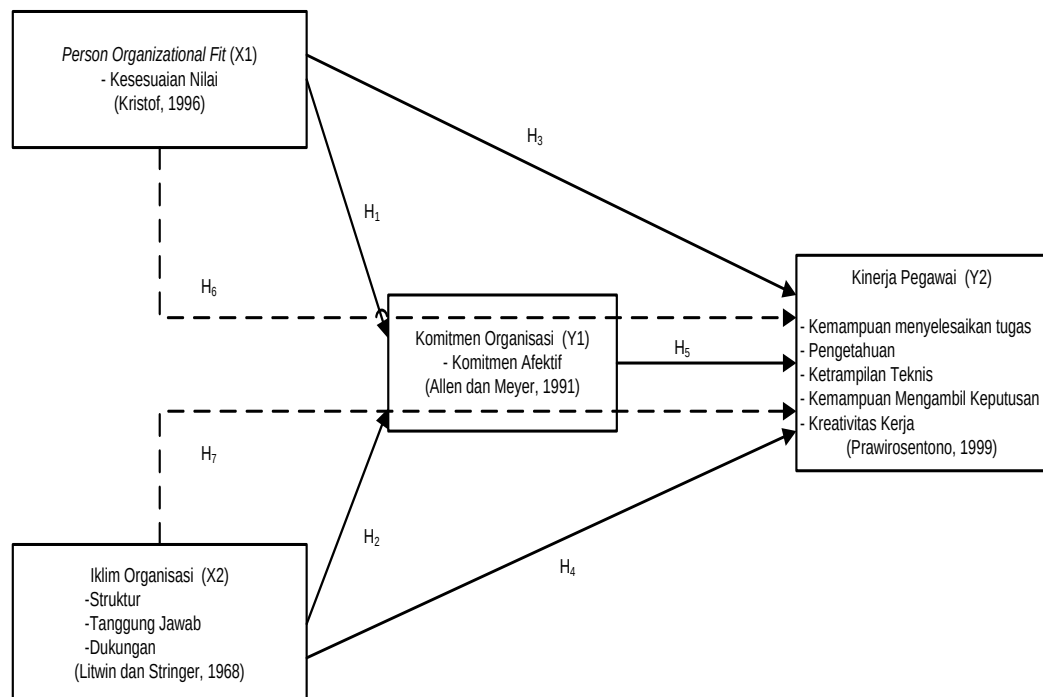
Sebagian besar peneliti menemukan komitmen organisasional merupakan mediasi atas pengaruh iklim organisasi dengan kinerja karyawan rumah sakit (Suarningsih dkk, 2013). Hasil menunjukkan adanya pengaruh yang seiring, dimana kenaikan secara bersama iklim organisasi melalui komitmen organisasional yang diberikan pada karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional dikatakan signifikan walaupun kecil dibandingkan pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang lain seperti Suarningsih dkk (2013) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian didukung penelitian Qaiser *et al* (2015) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional. Sementara dalam penelitian Yulina dkk (2015) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah :

H₇: Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi.

2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir yang penulis gunakan dalam penelitian ini mengetahui pengaruh dari *Person-Organizational Fit* dan Iklim organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Dari sifat permasalahannya penelitian ini termasuk penelitian korelasional. Penelitian korelasional merupakan jenis penelitian yang mempelajari hubungan dua variabel atau lebih, yakni sejauh mana variasi dalam satu variabel berhubungan dengan variasi dalam variabel lain. Derajat hubungan variabel-variabel dinyatakan dalam satu indeks yang dinamakan koefisien korelasi. Koefisien korelasi dapat digunakan untuk menguji hipotesis tentang hubungan antar variabel atau untuk menyatakan besar kecilnya hubungan antara kedua variabel (Sugiyono, 2009).

Penelitian ini menggunakan metode survey eksplanatif (*analitik*). Penelitian eksplanatif bertujuan untuk mengetahui mengapa situasi atau kondisi tertentu terjadi atau apa yang mempengaruhi terjadinya sesuatu. Berdasarkan sifatnya, survey eksplanatif dibagi menjadi dua yaitu komparatif dan asosiatif. Sifat komparatif yaitu bermaksud membuat komparasi (membandingkan) antara variabel yang satu dengan variabel lainnya yang sejenis. Sifat asosiatif yaitu bermaksud untuk menjelaskan hubungan (korelasi) antara variabel (Krisyantono, 2007). Penelitian ini menggunakan survey eksplanatif yang bersifat asosiatif.

3.2. Profil Rumah Sakit Dr. Sardjito Yogyakarta

3.2.1. Sejarah

Gagasan mendirikan Rumah Sakit Umum dan Pendidikan pada satu lokasi guna pendidikan calon dokter dan dokter ahli serta untuk pengembangan penelitian, pertama kali dicetuskan oleh Prof. Dr. Sardjito pada tahun 1954, dan karena dirasakan pula adanya kebutuhan mendesak perlunya Rumah Sakit Umum Pemerintah (RSUP) guna mencukupi kebutuhan pelayanan kesehatan bagi masyarakat di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta serta Jawa Tengah Bagian Selatan.

Perjuangan tersebut baru berhasil tahun anggaran 1970/1971 menggunakan biaya dari Departemen Kesehatan RI dengan lokasi di Pingit, sayangnya setelah ditinjau oleh Departemen Kesehatan RI dianggap tidak memadai. Setelah pembicaraan lebih lanjut maka pembangunan RSUP dipindahkan ke daerah Sekip dengan nama RSUP Dr. Sardjito. Penggunaan nama tersebut adalah untuk mengenang perjuangan dan jasa-jasa Prof. Dr. Sardjito.

RSUP Dr. Sardjito didirikan dengan SK MenKes RS no. 126/Ka/B.VII/74 tanggal 13 Juni 1974, yaitu sebagai RSU tipe B pendidikan pengelolaan oleh Dep.Kes. RI melalui Dir.Jen.Yan.Med. Tugas utamanya adalah melakukan pelayanan kesehatan masyarakat dan melaksanakan sistem rujukan bagi masyarakat DIY dan Jawa Tengah bagian Selatan, serta dimanfaatkan guna kepentingan pendidikan calon dokter dan dokter ahli oleh Fakultas Kedokteran (FK) UGM.

Berdasarkan SK bersama antara Men.Kes. RI dan Menteri P & K RI No. 522/ Men.Kes/SKB/X/81 no. 0283a/U/1981 tanggal 2 Oktober 1981 telah dilakukan penggabungan RS UGM ke dalam RSUP Dr. Sardjito dengan memanfaatkan fasilitas pemerintah, baik dana, peralatan maupun tenaga dari Departemen Kesehatan RI, Departemen Pendidikan & Kebudayaan serta instansi lain terkait. Pada tanggal 8 Februari 1982 RSUP Dr. Sardjito telah dibuka secara resmi oleh Presiden RI Soeharto.

Sebagaimana diketahui dengan Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 1131 / Menkes / SK / XII / 1993 RSUP Dr. Sardjito ditetapkan sebagai rumah sakit unit swadana. Namun dengan berlakunya Undang-Undang No. 20 tahun 1997 dan Peraturan Pemerintah No. 22 tahun 1997 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), praktis rumah sakit sebagai unit swadana menjadi gugur atau batal. Perkembangan selanjutnya RSUP Dr. Sardjito bersama 12 rumah sakit rumah sakit vertikal melalui Peraturan Pemerintah No. 121 tahun 2000 tanggal 12 Desember 2000 yang ditandatangani Presiden Abdurrahman Wahid RSUP Dr. Sardjito resmi menjadi Perusahaan Jawatan, yang selanjutnya penulisan rumah sakit menjadi RUMAH SAKIT (RS) DR. SARDJITO. Dalam statusnya sebagai unit mandiri atau PERJAN ini, diharapkan otonomi yang luas dalam pengelolaan sumber daya akan lebih nyata. Hal ini akan mendorong dan menciptakan fleksibilitas dan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya

sekaligus pengeluaran yang efektif, ekonomis dan produktif serta mensosialisasikan pelayanan prima.

3.2.2. Visi dan Misi

Visi RSUP Dr. Sardjito adalah Menjadi Rumah Sakit Pendidikan dan Rujukan Nasional berstandar Internasional yang terkemuka pada tahun 2019. Sedangkan misi RSUP Dr. Sardjito. Sedangkan misinya adalah memberikan pelayanan kesehatan yang prima, berstandar internasional dan terjangkau oleh semua lapisan masyarakat melalui pembinaan akuntabilitas korporasi dan profesi, melaksanakan pendidikan dan pelatihan di bidang kesehatan untuk menghasilkan SDM yang berkualitas, menyelenggarakan penelitian dan pengembangan Ilmu Pengetahuan, Teknologi Kedokteran dan Kesehatan (IPTEKDOKKES) yang berwawasan global dan meningkatkan kesejahteraan karyawan

3.3. Populasi dan Sampel

Sugiyono (2009), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subjek atau objek itu. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh perawat RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta yang berjumlah 1202 perawat, seperti dicantumkan pada Tabel 3.1

Tabel 3.1. Populasi Penelitian Berdasarkan Jenis Profesi di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta

No	Jenis Profesi	Jumlah Pegawai
1	Medis	389
2	Keperawatan	1202
3	Tenaga kesehatan Lain	570
4	Non Medis	380
5	Total	3015

Sumber : [www. Sardjito.co.id](http://www.Sardjito.co.id)

Dalam penelitian ini responden yang digunakan adalah perawat RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta. Alasan dipilihnya perawat dengan pertimbangan bahwa perawat memiliki jam kerja yang cukup tinggi dibandingkan dengan tenaga medis lainnya, dan hanya bekerja pada satu rumah sakit saja. Menurut Sugiyono (2009), sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai keperawatan RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta.

Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Convinience Sampling*, yaitu merupakan teknik pengambilan sampel anggota populasi yang dilakukan berdasarkan faktor kemudahan, yaitu perawat yang kebetulan bertemu dengan peneliti. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan maka peneliti memakai rumus Slovin (Umar, 2004:74).

$$n = \frac{N}{1+N.e^2} = \frac{1202}{1+(1202 \times 0,1^2)} = 92,3 \cong 95$$

Keterangan:

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = tingkat kesalahan dalam penelitian ini “e” ditetapkan sebesar 10-20%

Dengan demikian jumlah sampel penelitian ini sebanyak 95 perawat

3.5. Jenis dan Teknik Pengambilan Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2009), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini data primer yang dimaksud adalah data mengenai variabel-variabel yang berhubungan dengan *Person-Organizational Fit* dan Iklim organisasi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi yang didapat langsung dari kuisioner yang diisi oleh responden.

Menurut Sugiyono (2009) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Biasanya data ini diperoleh secara tidak langsung dari sumber-sumber lain yang masih ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas. Data ini diperoleh melalui *Human Resource Development* (HRD) di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta. Data ini berupa jumlah pegawai, bagian atau divisi.

Sedangkan teknik pengambilan data menggunakan kuesioner. Kuesioner, yaitu dengan mengajukan daftar pertanyaan yang telah disusun kepada responden sehingga responden hanya menjawab apa yang dinyatakan untuk lebih mempermudah dalam memproses kuesioner dari data kuesioner tersebut yang berupa jawaban pertanyaan dari variabel *Person-Organizational Fit*, iklim organisasi, komitmen organisasi dan kinerja.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini akan menggunakan “Skala Likert”, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan

persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Fenomena sosial didalam penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Variabel yang akan diukur, dijabarkan menjadi indikator variabel dengan menggunakan skala likert. Kemudian dari indikator-indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Menurut Sugiyono (2008), untuk keperluan analisis kuantitatif, itu dapat diberi skor sebagai berikut :

1. Jawaban sangat setuju diberi skor 5
2. Jawaban setuju diberi skor 4
3. Jawaban ragu-ragu diberi skor 3
4. Jawaban tidak setuju diberi skor 2
5. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1

3.6. Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian ini diklasifikasikan menjadi tiga kelompok yaitu variabel independen (variabel bebas), variabel dependen (variabel terikat) dan variabel mediasi.

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Definisi variabel bebas menurut Sugiyono (2009) adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependent* (terikat). Variabel bebas diberi notasi X.

X_1 = Variabel *Person-Organizational Fit*

X_2 = Variabel Iklim Organisasi

2. Variabel Terikat (Dependent Variable)

Definisi variabel terikat menurut Sugiyono (2009) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat biasanya diberi notasi Y.

Variabel yang menjadi perhatian utama dalam penelitian ini adalah :

Y = Kinerja pegawai

3. Variabel Mediasi

Definisi variabel mediasi menurut Sugiyono (2009) adalah variabel yang memediasi hubungan antara variabel independen dengan dependen. Variabel terikat biasanya diberi notasi Z.

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah :

Z = Komitmen Organisasi

Variabel atau konstruk yang diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. *Person-Organizational Fit*

Secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996; Netemeyer *et al.*, 1999; Vancouver *et al.*, 1994). Dalam penelitian ini variabel *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dibentuk oleh indikator yang diteliti oleh Kristof (1996). Adapun indikator dari *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dalam penelitian ini digunakan indikator kesesuaian nilai (*value congruence*). Butir pertanyaannya adalah sebagai berikut:

- a) Kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dengan perusahaan
- b) Kesesuaian tujuan bekerja karyawan dengan tujuan perusahaan
- c) Kesesuaian apa yang diberikan karyawan dengan apa yang dibutuhkan perusahaan
- d) Kesesuaian karakter karyawan dengan perusahaan.

2. Iklim organisasi (X₂)

Sedangkan menurut Davis dan Newstorm (2001:25) bahwa Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan oleh anggotanya selama beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur iklim kerja dikembangkan oleh Litwin dan Stringer (1968) yaitu struktur, tanggung jawab dan dukungan. Itemnya terdiri dari :

- a) Merasa bebas untuk bertindak
- b) Suasana fisik yang nyaman
- c) Aturan dan prosedur kerja yang jelas
- d) Kebijakan dalam memotivasi karyawan

3. Komitmen Organisasi (Z)

Meyer dan Allen, (1991) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi, di dalam penelitian ini variabel komitmen organisasional menggunakan indikator sesuai dengan pengukuran oleh Meyer dan Allen, (1991) yang menurutnya ada 3

komponen, namun hanya Affective Organizational Commitment (AOC) yang digunakan dalam penelitian ini. Butir pertanyaan Komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Menghabiskan sisa karir di organisasi
- b) Senang membicarakan organisasi dengan teman-temannya
- c) Ada tanggung jawab terhadap masalah-masalah organisasi.

4. Kinerja(Y)

Kinerja dalam penelitian ini, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Indikator variabel kinerja adalah : (Prawirosentono, 1999)

- 1) kemampuan menyelesaikan tugas
- 2) pengetahuan
- 3) ketrampilan teknis
- 4) kemampuan mengambil keputusan
- 5) kreativitas kerja

3.7. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya validitas instrument yang menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul dan tidak menyimpang dari gambar tentang variabel yang dimaksud. Dalam penelitian ini menggunakan $\alpha = 5\%$ sehingga syarat minimum suatu instrumen untuk dianggap valid adalah jika tingkat signifikansi (*p-value*) lebih kecil dari 0,05.

Rumus Korelasi Product Moment (Sugiyono, 2008) yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)]}}$$

Dimana :

r_{xy} = Korelasi Product Moment

n = Jumlah sampel

$\sum x$ = Jumlah skor butir

$\sum y$ = Jumlah skor total

$\sum xy$ = Jumlah perkalian skor butir dengan skor total

$\sum x^2$ = Jumlah kuadrat skor butir

$\sum y^2$ = Jumlah kuadrat skor total

Secara statistik nilai korelasi dari masing-masing butir atau atribut harus dibandingkan dengan nilai kritisnya pada nilai signifikansi 5% (0,05). Pengambilan kesimpulan dalam penelitian ini, jika koefisien korelasi $< 0,05$ maka data dikatakan valid. Begitu juga sebaliknya, jika koefisien korelasi $> 0,05$ maka data dikatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2008) hasil penelitian dikatakan reliabel bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Instrument yang reliabel adalah instrument yang beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Untuk menguji reliabilitas instrument digunakan rumus *Cronbach's Alpha Coefficient* (Arikunto, 2002) adapun rumusnya :

$$r_{1.1} = \frac{k}{(k-1)} \left[1 - \frac{\sum ob^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana :

$r_{1.1}$ = Reliabilitas instmmenk

K = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

σ_1^2 = Jumlah varians total

$\sum ob^2$ = Jumlah varians butir

Kapabilitas penilaian tingkat realibilitas sangat ditentukan oleh seberapa jauh resiko alpha bila diterima sedikit resiko. Semakin besar nilai alpha yang dihasilkan (lebih besar dari 0,6) berani butir-butir kuesioner semakin reliabel. Untuk menguji reliabilitas digunakan *cronbach alpha coefficient* $\geq 0,6$.

3.8. Model Analisis

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini mendiskripsikan atau memberikan gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya tanpa melalui kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2008). Analisis diskriptif ini berupa uraian tentang masalah yang berhubungan.

2. Analisis Kuantitatif

Model penelitian akan dianalisa dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, dengan menggunakan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). Penggunaan PLS cocok untuk prediksi dan membangun teori dan sampel yang dibutuhkan relatif kecil (Ghozali, 2013). Keuntungan lain menggunakan PLS adalah, PLS dapat mengestimasi ukuran model pada validitas dan reabilitas, dan menghasilkan parameter dari model struktural yang menguji kekuatan hubungan yang dihipotesiskan.

1). Evaluasi Model Pengukuran

Untuk mengevaluasi model pengukuran digunakan uji Convergent Validity, Diskriminant Validity dan Composite Reliability.

(a) Convergent Validity

Validitas Convergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2013). Pengujian convergen validity dapat dilihat dari loading faktor untuk tiap indikator konstruk. *Rule of Thumb*

yang biasa digunakan untuk menilai validitas Convergent yaitu nilai loading faktor diatas 0,7.

(b) *Discriminat Validity*

Diskriminant Validity berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Cara menguji validitas diskrimian dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabelnya harus diatas 0,7.

Cara kedua yang digunakan untuk menguji *diskriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadran AVE (*Average Variance Extacted*) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dalam model. Validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE harus lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk (Ghozali, 2013). Selain itu nilai yang direkomendasikan adalah lebih besar 0,5.

(c) *Composite Reliability*

Composite Reliability dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsisten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Rule of Tumb yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai Composite Reliability harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2013). Dari hasil evaluasi model maka dapat diringkas Rule of Tumb seperti tampak pada Tabel 4 berikut:

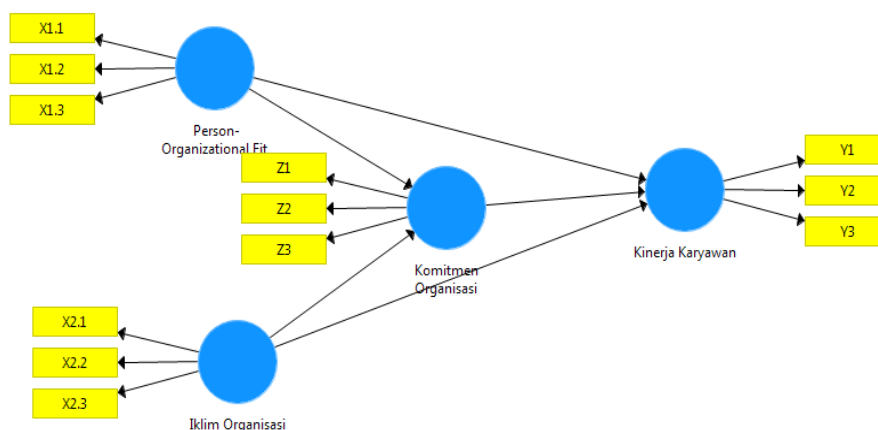
Tabel 3.2. Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran PLS

Pengujian	Parameter	Rule of Thumb
Convergent Validity	Loading Factor	Loading factor > 0,7
Discriminant Validity	Average Variance Extracted (AVE)	AVE > 0,5
	Cross Loading	> 0,7 untuk setiap variabel
	Akar AVE dibandingkan dengan korelasi antar konstruk	Akar AVE > korelasi antar konstruk
Composite Reliability	Composite Reliability	> 0,7 untuk setiap variabel

Sumber : Ghazali, 2013

2) Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian yaitu pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen digunakan Inner Model. Inner Model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dengan yang dihipotesiskan. Adapun model persamaan dan diagram modelnya adalah sebagai berikut



Gambar 3.1. Model pengujian Hipotesis dengan SMARTPLS 3.0

Model persamaan yang dibangun

$$Z = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e_1$$

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Z + e_2$$

Keterangan :

X_1 = *Person-Organizational Fit*

X_2 = Iklim organisasi

Z = Komitmen Organisasi

Y = Kinerja Karyawan

e = error

b_1 - b_3 = koefisien jalur

Inner model dievaluasi dengan melihat besarnya persentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat *R Square* untuk setiap konstruk laten endogen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada OLS Regresi. Perubahan nilai R-Squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh substantif. Kriteria yang digunakan adalah 0,75; 0,50 dan 0,25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Hair *et al*, 2011).

Sedangkan untuk menguji signifikansi digunakan T- Statistic dengan menggunakan prosedur resampling seperti Jackknifing dan bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi. Nilai signifikansi yang digunakan untuk pengujian dengan level signifikan 5% (pengujian dua sisi) adalah 1,96 dan pengujian 1 sisi adalah 1,64

Ringkasan dalam pengujian evaluasi model struktural
(pengujian hipotesis dapat ditunjukkan pada Tabel 3.3)

Tabel 3.3. Ringkasan Pengujian Inner Model

Pengukuran	Kriteria	
R Square	0,75; 0,50, 0,25	Model kuat, moderat dan lemah (Hair <i>et al</i> , 2011)
Uji t (signifikansi)	Pengujian dua sisi pada level signifikansi 5% adalah 1,96 dan pengujian satu sisi 1,64	T > 1,96 (pengujian dua sisi) T > 1,64 (pengujian satu sisi)

Sumber : Ghozali, 2013

3. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Untuk melakukan pengujian terhadap pengaruh tidak langsung dapat dilakukan beberapa langkah sebagai berikut :

- Menhitung pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel mediasi (p1)
- Menghitung pengaruh langsung variabel mediasi terhadap variabel dependen (p2)
- Menghitung pengaruh tidak langsung dengan pengalihan pengaruh langsung tersebut:

$$\text{Pengaruh tidak langsung} = p1 \times p2$$

Sedangkan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel *person organization fit* dan iklim organisasi terhadap

terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi dengan statistik Z (Z_{hitung}) dapat dihitung dengan formula SOBEL sebagai berikut:

$$Z_{hitung} = \frac{p_1 p_2}{\sqrt{p_2^2 sp_1^2 + p_1^2 sp_2^2 - sp_1^2 sp_2^2}}$$

Keterangan :

p_1 adalah koefisien *direct effect* variabel independen terhadap variabel mediasi

p_2 adalah koefisien *direct effect* variabel mediasi terhadap variabel dependen

sp_1 adalah *standar error* dari koefisien p_1

sp_2 adalah *standar error* dari koefisien p_2

Jika nilai Z hitung > 1,96 (Z tabel) dan p-value < 0,050 maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti variabel *person organization* fit dan iklim organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini penulis telah menganalisis data yang telah terkumpul, data yang telah dikumpulkan berupa hasil jawaban responden yaitu pada perawat Rumah Sakit Dr. Sardjito Yogyakarta. Hasil pengolahan data berupa informasi untuk mengetahui apakah *person organization fit* dan iklim organisasi berpengaruh kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 95, dan kuesioner yang kembali sebanyak juga sebanyak 95 eksemplar. Teknik perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Stuctural Equation Modelling dengan program SMARTPLS 3.0.

4.1. Analisis Deskripsi

4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian

Hasil analisis deskriptif karakteristik responden penelitian ini adalah sebagai berikut.

a) Jenis Kelamin

Berdasarkan data angket yang telah disebarkan, diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin seperti terlihat pada Tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Keterangan	Frekuensi	Persentase
Laki – laki	37	39%
Perempuan	58	61%
Total	95	100%

Sumber: Data primer, diolah tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa perawat Rumah Sakit Dr. Sardjito Yogyakarta mayoritas adalah perempuan yaitu sebesar 61% dan sisanya laki - laki sebesar 39%. Hal ini menunjukkan bahwa RS Sarjito lebih banyak membutuhkan tenaga kerja perempuan yaitu terutama pada bagian medis yaitu perawat. Perempuan cenderung lebih teliti, sabar dan tekun dalam merawat atau memberikan pelayanan pada pasien.

b) Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data angket yang telah disebarkan, diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan pendidikan seperti terlihat pada Tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.2
Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan

Keterangan	Frekuensi	Persentase
D1 - D3	53	55.8%
Sarjana (S1)	35	36.8%
Pasca sarjana	7	7.4%
Total	95	100.0%

Sumber: Data primer, diolah tahun 2018

Tabel 4.2 menunjukkan klasifikasi responden berdasarkan pendidikan diketahui mayoritas adalah Diploma sebanyak 53 orang atau 55,8%. Hal ini menunjukkan mayoritas karyawan berpendidikan tinggi, sehingga kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah akan lebih

baik. Hal ini disebabkan karena pendidikan memiliki korelasi dengan tingkat pengetahuan seseorang, semakin tinggi tingkat pendidikan maka pengetahuannya juga semakin tinggi. Pengetahuan itu sendiri dipengaruhi oleh faktor pendidikan formal yang terkait dengan kemampuannya dalam memahami informasi yang diterima semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki, maka tingkat pemahamannya semakin baik sehingga tingkat pengetahuan semakin baik.

c) Umur

Berdasarkan data angket yang telah disebarkan, diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan umur seperti terlihat pada Tabel 4.3 berikut ini :

Tabel 4.3
Klasifikasi Responden Berdasarkan Umur

Keterangan	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	16	17%
31 - 40 tahun	41	43%
41 - 50 tahun	35	37%
> 50 tahun	3	3%
Total	95	100%

Sumber: Data primer, diolah tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.2, menunjukkan bahwa usia responden mayoritas antara 31 – 40 tahun yaitu sebesar 43%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas perawat Rumah Sakit Dr. Sardjito Yogyakarta masih muda dan produktif. Menurut Nursalam (2013), usia adalah umur individu yang dihitung mulai saat dilahirkan sampai berulang tahun. Semakin cukup umur, tingkat kematangan dan kekuatan seseorang akan lebih matang dalam berfikir dan bekerja.

d) Masa Kerja

Berdasarkan data angket yang telah disebarkan, diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan masa kerja seperti terlihat pada Tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4
Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Keterangan	Frekuensi	Persentase
< 1 tahun	8	8%
1 - 5 tahun	10	11%
6 - 10 tahun	18	19%
11 - 15 tahun	43	45%
15 - 20 tahun	11	12%
> 20 tahun	5	5%
Total	95	100%

Sumber: Data primer, diolah tahun 2018

Tabel 4.4 menunjukkan klasifikasi responden berdasarkan masa kerja diketahui mayoritas antara 11 – 15 tahun yaitu sebanyak 43 orang atau 45%. Hal ini menunjukkan mayoritas perawat sudah lama bekerja di Rumah Sakit Dr. Sardjito Yogyakarta. Masa kerja seseorang dalam organisasi itu dapat menjadi salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi kehidupan organisasi (Siagian, 2004). Hal ini berarti semakin lama masa kerja seseorang maka rasa memiliki terhadap organisasi semakin kuat, dan komitmen karyawan untuk memujudkan misi serta visi organisasi semakin tinggi.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan mengenai data penelitian. Analisis dilakukan menggunakan kategori berdasarkan nilai

distribusi frekuensi, nilai maksimum dan nilai rata-rata. Nilai distribusi frekuensi dilakukan dengan menggunakan kategori jawaban sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah interval}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka diperoleh batasan kategori penilaian data sebagai berikut :

1,00 - 1,80 = Penilaian sangat rendah

1,81 - 2,60 = Penilaian rendah

2,61 - 3,40 = Penilaian cukup

3,41 - 4,20 = Penilaian tinggi

4,21 - 5,00 = Penilaian sangat tinggi

a) Analisis Deskriptif *Person organization fit*

Variabel *person organization fit* diukur menggunakan 4 butir pertanyaan yang ditunjukkan pada Tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif *Person organization fit* (X1)

No	Item	Mean	Kategori
1	Kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dengan perusahaan	3.76	Tinggi
2	Kesesuaian tujuan bekerja karyawan dengan tujuan perusahaan	3.97	Tinggi
3	Kesesuaian apa yang diberikan karyawan dengan apa yang dibutuhkan perusahaan	3.80	Tinggi
4	Kesesuaian karakter karyawan dengan perusahaan.	3.82	Tinggi
	Rata-rata keseluruhan	3.84	Tinggi

Sumber: Data primer, diolah tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa dari 95 responden, mayoritas karyawan telah memberikan penilaian tinggi pada variabel *person organization fit* dengan rata-rata skor sebesar 3,84, yaitu pada interval antara 3,41 - 4,20 yang dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti perawat RSUD Dr. Sarjito telah merasakan adanya kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu. Penilaian tertinggi pada item Kesesuaian tujuan bekerja karyawan dengan tujuan perusahaan dengan rata – rata sebesar 3,97 (tinggi). Penilaian terendah pada item Kesesuaian apa yang diberikan karyawan dengan apa yang dibutuhkan perusahaan dengan nilai rata-rata sebesar 3,80 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa perawat Rumah Sakit Dr. Sardjito Yogyakarta memberikan penilaian tinggi pada *person organization fit*.

b) Analisis Deskriptif Iklim Organisasi

Variabel iklim organisasi diukur menggunakan 4 butir pertanyaan yang ditunjukkan pada Tabel 4.6 berikut :

Tabel 4.6
Analisis Deskriptif Iklim Organisasi (X2)

No	Item	Mean	Kategori
1	Merasa bebas untuk bertindak	3.89	Tinggi
2	Suasana fisik yang nyaman	3.69	Tinggi
3	Aturan dan prosedur kerja yang jelas	3.75	Tinggi
4	Kebijakan dalam memotivasi karyawan	3.87	Tinggi
	Rata-rata keseluruhan	3.80	Tinggi

Sumber: Data primer, diolah tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa dari 95 responden, mayoritas perawat telah memberikan penilaian tinggi pada variabel iklim organisasi dengan rata-rata skor sebesar 3,80, yaitu pada interval antara 3,41 - 4,20 yang dapat dikategorikan tinggi. Artinya suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan oleh perawat selama beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi sudah cukup kondusif. Penilaian tertinggi pada item merasa bebas untuk bertindak dengan rata – raya sebesar 3,89 (tinggi). Penilaian terendah pada item suasana fisik yang nyaman dengan rata-rata sebesar 3,69 (tinggi).

3. Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi diukur menggunakan 3 butir pertanyaan yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7
Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z)

No	Item	Mean	Kategori
1	Menghabiskan sisa karir di organisasi	3.82	Tinggi
2	Senang membicarakan organisasi dengan teman-temannya	3.80	Tinggi
3	Ada tanggung jawab terhadap masalah-masalah organisasi.	3.94	Tinggi
	Rata-rata keseluruhan	3.85	Tinggi

Sumber: Data primer, diolah tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas diketahui mayoritas karyawan telah memberikan penilaian tinggi terhadap variabel komitmen organisasi dengan rata-rata skor sebesar 3,85, yaitu pada interval antara 3,41 - 4,20 yang dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti karyawan telah memiliki reaksi afektif terhadap organisasi tempatnya bekerja yang berhubungan dengan perasaan melekat (*attachment*) terhadap tujuan dan nilai organisasi. Jadi, karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan merasa melekat pada organisasi dan mengidentifikasikan dirinya dengan tujuan dan nilai organisasi seperti keinginan untuk memberikan yang terbaik, bangga, peduli, menerima terhadap setiap tugas dan merupakan pilihan yang tepat bekerja di rumah sakit ini. Penilaian tertinggi pada item ada tanggung jawab terhadap masalah-masalah organisasi dengan rata - rata sebesar 3,94, sedangkan penilaian terendah pada item senang membicarakan organisasi dengan teman-temannya dengan rata – rata sebesar 3,80.

4. Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

Variabel kinerja diukur menggunakan 5 butir pertanyaan yang ditunjukkan pada Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8
Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan (Y)

No	Item	Mean	Kategori
1	kemampuan menyelesaikan tugas	3.89	Tinggi
2	Pengetahuan	3.93	Tinggi
3	ketrampilan teknis	3.75	Tinggi
4	kemampuan mengambil keputusan	3.74	Tinggi
5	kreativitas kerja Jumlah pekerjaan	3.93	Tinggi
	Rata-rata keseluruhan	3.83	Tinggi

Sumber: Data primer, diolah tahun 2018

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa dari 95 responden, mayoritas karyawan telah mempunyai kinerja yang tinggi yaitu dengan rata-rata skor sebesar 3,83 berada pada interval antara 3,41 - 4,20 yang dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berarti perawat telah memiliki hasil kerja yang tinggi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Penilaian tertinggi pada item pengetahuan dan kreativitas kerja jumlah pekerjaan dengan rata – rata sebesar 3,93. Penilaian terendah pada item ketrampilan teknis dengan rata-rata sebesar 3,75.

4.2. Analisis Struktural Equation Modelling dengan SMARPLS.3.0

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model *Structural Equation Modeling* dengan teknik PLS (*Partial Least Square*) untuk menguji ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel *person organization fit* dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, dengan analisis dilakukan dengan *software SMARTPLS 3.0*.

4.2.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji instrumen dalam penelitian ini meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Tujuan pengujian ini adalah untuk mengukur sejauh mana tingkat validitas dan reliabilitas suatu instrumen penelitian.

1. *Convergent Validity*

Convergent validity dilakukan dengan membandingkan nilai outer model (*loading factor*) dengan nilai kritis 0,5. Jika loading faktor > 0,5 maka butir instrumen dinyatakan valid dan sebaliknya jika nilainya < 0,5 maka dinyatakan gugur. Hasil *covergent validity* dapat ditunjukkan pada Tabel berikut:

Tabel 4.9.: Results for outer loadings (*Convergent Validity*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1.1 <- POF	0.779	0.767	0.064	12.236	0.000
X1.2 <- POF	0.819	0.822	0.043	18.955	0.000
X1.3 <- POF	0.799	0.795	0.049	16.168	0.000
X1.4 <- POF	0.819	0.815	0.049	16.848	0.000
X2.1 <- Iklim	0.701	0.702	0.054	13.097	0.000
X2.2 <- Iklim	0.884	0.882	0.023	38.062	0.000
X2.3 <- Iklim	0.837	0.832	0.034	24.768	0.000
X2.4 <- Iklim	0.836	0.834	0.037	22.380	0.000
Y1.1 <- Kinerja	0.869	0.867	0.030	29.170	0.000
Y1.2 <- Kinerja	0.830	0.832	0.029	28.965	0.000
Y1.3 <- Kinerja	0.845	0.845	0.031	27.289	0.000
Y1.4 <- Kinerja	0.723	0.720	0.066	10.998	0.000
Y1.5 <- Kinerja	0.784	0.780	0.063	12.363	0.000
Z1.1 <- Komitmen	0.879	0.880	0.025	34.730	0.000
Z1.2 <- Komitmen	0.914	0.913	0.019	46.978	0.000
Z1.3 <- Komitmen	0.870	0.868	0.032	27.461	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengujian validitas seperti pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa hasil validitas telah memenuhi *convergent validity* karena semua *loading factor* $\geq 0,5$. Selain itu dari hasil uji signifikansi dengan uji t, menunjukkan bahwa seluruh nilai $p < 0,05$. Dengan demikian, seluruh indikator dapat dinyatakan valid.

2. Discriminant Validity

Pengujian validitas kedua menggunakan *Discriminant Validity* yaitu analisis untuk mengetahui validitas konstruk dengan cara menilai Akar AVE (*Average Variance Extracted*), dengan membandingkan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya dalam model pada output PLS dapat ditunjukkan pada Tabel 4.10:

Tabel 4.10. Diskriminan Validity

	Iklim	Kinerja	Komitmen	POF
Iklim	0.817*			
Kinerja	0.688	0.812*		
Komitmen	0.653	0.722	0.888*	
POF	0.357	0.455	0.360	0.804*

Keterangan : * nilai AKAR AVE

Sumber: Data Primer yang Diolah 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa akar AVE pada seluruh Konstruk lebih tinggi daripada korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya seperti pada tabel 4.10. Sebagai

contoh pada variabel iklim organisasi memiliki koefisien akar AVE sebesar 0,817. Nilai Akar AVE ini lebih tinggi dibandingkan dengan koefisien korelasi pada variabel iklim organisasi dengan konstruk yang lain yang memiliki koefisien korelasi dengan rentang antara 0,357 sampai dengan 0,688. Dengan demikian, konstruk iklim organisasi dapat dinyatakan valid karena akar AVE > koefisien korelasinya. Demikian juga untuk variabel yang lain dapat dilihat dengan cara yang sama, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel ini telah memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

Selain membandingkan Akar AVE dengan koefisien korelasi antar konstruk, *diskriminat validity* dapat dilihat dari nilai *cross loading* seperti pada Tabel berikut:

Tabel 4.11. Cross Loading

	Iklim	Kinerja	Komitmen	POF
X1.1				0.779
X1.2				0.819
X1.3				0.799
X1.4				0.819
X2.1	0.701			
X2.2	0.884			
X2.3	0.837			
X2.4	0.836			
Y1.1		0.869		
Y1.2		0.830		
Y1.3		0.845		
Y1.4		0.723		
Y1.5		0.784		
Z1.1			0.879	
Z1.2			0.914	
Z1.3			0.870	

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil *cross loading* pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa setiap indikator berkorelasi lebih tinggi dengan konstraknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik.

3. *Composite Reliability*

Untuk menguji reliabilitas dari data konstruk dapat dilihat dari nilai *composite reliability*. Apabila suatu konstruk yang mempunyai nilai *composite reliability* besarnya diatas 0,70 maka konstruk dinyatakan *reliable*. Berikut ini adalah hasil penelitian yang didapat dari hasil pengolahan data dengan PLS :

Tabel 4.12
Composite Reliability

	Composite Reliability
Iklm	0.889
Kinerja	0.906
Komitmen	0.918
POF	0.880

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pada tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan adalah *realible* atau dapat diandalkan. Dalam penelitian ini masing-masing item pertanyaan mempunyai nilai *realible* yang berbeda-beda. Untuk dinyatakan *realible* tiap variabel harus memiliki nilai *composite reability* di atas 0,70.

4.2.2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

4.2.2.1. Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian *inner model* adalah untuk mengevaluasi hubungan konstruk laten atau variabel yang telah dihipotesiskan (Ghozali, 2011). Pengujian *inner model* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk dan nilai signifikansinya serta nilai *R-square*. Nilai *R-square* digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Sedangkan *Q-square* berfungsi untuk mengukur relevansi prediksi dalam model penelitian. Berikut ini adalah perhitungan *inner model* dari data yang didapatkan dan digunakan oleh peneliti dengan menggunakan *Partial Least Square*.

Tabel 4.12
Hasil Uji R-Square

Variabel Independen	Dependen	R Square
<i>Person organization fit</i> (X1) dan Iklim Organisasi (X2)	Komitmen Organisasi (Y1)	0,445
<i>Person organization fit</i> (X1), Iklim Organisasi (X2) dan Komitmen Organisasi (Y1)	Kinerja Karyawan (Y2)	0.629

Sumber : data diolah, 2018

Model memberikan nilai *R-square* sebesar 0,445 pada variabel komitmen organisasi yang berarti bahwa kemampuan model pada variabel *person organization fit* dan iklim organisasi dalam menjelaskan variabel komitmen organisasi adalah sebesar 44,5% dan sisanya 55,5% dijelaskan oleh variabel lainnya. Sedangkan nilai *R-square* sebesar 0,629 pada variabel kinerja karyawan yang berarti bahwa kemampuan model pada variabel *person organization fit*, iklim organisasi dan komitmen organisasi

dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 62,9% dan sisanya 37,1% dijelaskan oleh variabel lainnya.

4.2.2.2. Q² Predictive Relevance

Di samping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi oleh model dan juga estimasi parameter-nya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Chin, 1998). Perhitungan *Q-square* dilakukan dengan rumus:

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

Dimana R_1^2 dan R_2^2 adalah *R square* variabel endogen.

Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*)

Berdasarkan hasil koefisien determinasi diatas maka dapat dihitung nilai *Q Square* sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - \{(1-0,445) \times (1-0,629)\}$$

$$Q^2 = 1 - 0,206$$

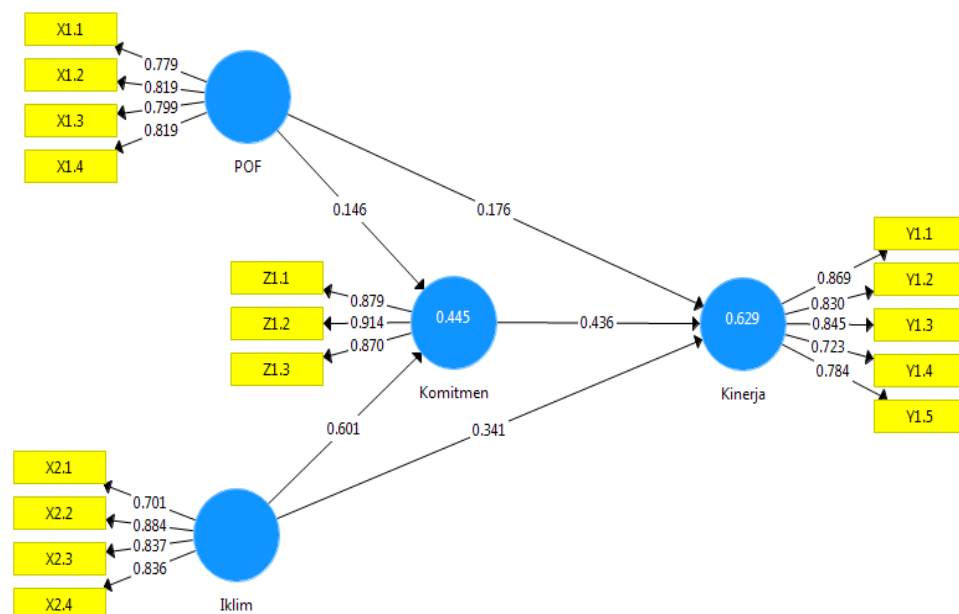
$$Q^2 = 0,794$$

Koefisien Q^2 sebesar 0,494 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh total dari variabel persepsi *person organization fit*, dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi adalah sebesar 79,4%.

Sedangkan sisanya sebesar 20,6% dijelaskan oleh variabel lainnya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*.

4.2.2.3. Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan memperhatikan tingkat signifikansinya dan parameter *path* antara variabel laten. Hipotesis yang diajukan untuk mengetahui hubungan masing-masing konstruk yang dihipotesiskan. Pengambilan keputusan didasarkan pada arah hubungan dan signifikansi dari model pengujian antar konstruk yang ditunjukkan pada Tabel 4.13 yang merupakan output hasil dari *inner weight* dengan bantuan *software* PLS 3.0. Hasil output PLS 3.0 ditemukan hasil nilai *bootstrapping* dengan *sample* sebesar 95 menghasilkan nilai estimasi dan probability (*p-value*) ditunjukkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1. Hasil model PLS

Hasil dari *inner weight* ini menunjukkan hubungan korelasi antar konstruk yang menghubungkan antar variabel yang membentuk sebuah hipotesis.

Tabel 4.13
Pengaruh Langsung Antar Konstruk

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
POF -> Komitmen	0.146	2.252	0.025	H ₁ didukung
Iklim -> Komitmen	0.601	9.342	0.000	H ₂ didukung
POF -> Kinerja	0.176	2.014	0.045	H ₃ didukung
Iklim -> Kinerja	0.341	3.173	0.002	H ₄ didukung
Komitmen -> Kinerja	0.436	5.127	0.000	H ₅ didukung

Sumber : Data Sekunder diolah, 2018

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan hipotesis alternatif pertama bahwa “**H₁: Person-Organizational Fit berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi**” Hasil pengujian dengan analisis SMARPLS 3.0 dapat diketahui pengaruh langsung *person organization fit* terhadap komitmen organisasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,146 dan t hitung sebesar $2,252 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,025 < 0,05$, sehingga hubungan tersebut signifikan. Dengan demikian *person organization fit* berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi *person organization fit* maka komitmen

organisasi karyawan akan semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis pertama penelitian ini **didukung**.

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan hipotesis alternatif kedua bahwa **H₂: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi**. Hasil pengujian dengan analisis SMARPLS 3.0 dapat diketahui pengaruh langsung iklim organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,601 dan t hitung sebesar 9,342 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,000 < 0,05, sehingga hubungan tersebut signifikan. Dengan demikian iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin baik kondisi iklim organisasi maka komitmen organisasi karyawan akan semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis kedua penelitian ini **didukung**.

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan hipotesis alternatif ketiga bahwa “**H₃: Person-Organizational Fit berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai**” Hasil pengujian dengan analisis SMARPLS 3.0 dapat diketahui pengaruh langsung *person organization fit* terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0,176 dan t hitung sebesar 2,014 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,045 < 0,05, sehingga hubungan tersebut signifikan. Dengan demikian *person organization fit* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perawat. Artinya semakin tinggi *person organization fit*, maka kinerja perawat akan semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis ketiga penelitian ini **didukung**.

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan hipotesis alternatif keempat bahwa “**H₄: Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap**

Kinerja Pegawai”. Hasil pengujian dengan analisis SMARPLS 3.0 dapat diketahui pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0,341 dan t hitung sebesar 3,173 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,002 < 0,05, sehingga hubungan tersebut signifikan. Dengan demikian iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perawat. Artinya semakin baik iklim organisasi, maka kinerja perawat akan semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis keempat penelitian ini **didukung**.

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan hipotesis alternatif keempat bahwa “**H₅: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai**”. Hasil pengujian dengan analisis SMARPLS 3.0 dapat diketahui pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien jalur sebesar 0,436 dan t hitung sebesar 5,127 > 1,96 dan *p-value* sebesar 0,000 < 0,05, sehingga hubungan tersebut signifikan. Dengan demikian komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perawat. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, maka kinerja perawat akan semakin meningkat. Dengan demikian hipotesis keempat penelitian ini **didukung**.

Tabel 4.14
Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
POF -> Komitmen -> Kinerja	0.063	2.065	0.039	H6 didukung
Iklim -> Komitmen -> Kinerja	0.262	4.295	0.000	H7 didukung

Pada pengujian pengaruh tidak langsung dengan analisis SMARTPLS 3.0 dapat diketahui pengaruh tidak langsung *person*

organization fit terhadap kinerja perawat melalui komitmen organisasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,063 dan *t* hitung sebesar $2,065 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,039 < 0,05$ sehingga hubungan tersebut signifikan. Dengan demikian komitmen organisasi merupakan variabel yang memediasi hubungan antara *person organization fit* terhadap kinerja perawat, dengan besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 0,065. Artinya semakin tinggi *person organization fit* maka komitmen organisasi akan semakin meningkat sehingga kinerjanya akan semakin baik. Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan “**Person-Organizational Fit berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organsiasi sebagai Variabel Mediasi**” didukung.

Pada pengujian pengaruh tidak langsung dengan analisis SMARTPLS 3.0 dapat diketahui pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja perawat melalui komitmen organisasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,262 dan *t* hitung sebesar $4,295 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga hubungan tersebut signifikan. Dengan demikian komitmen organisasi merupakan variabel yang memediasi hubungan antara iklim organisasi terhadap kinerja perawat, dengan besarnya pengaruh tidak langsung sebesar 0,262. Artinya semakin baik iklim organisasi maka komitmen organisasi akan semakin meningkat sehingga kinerjanya akan semakin baik. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan “**Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organsiasi sebagai Variabel Mediasi**” didukung

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh *Person organization fit* terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian dengan analisis SMARPLS 3.0 menemukan bahwa *person organization fit* berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi ditunjukkan dengan *p-value* sebesar $0,025 < 0,05$. Artinya semakin tinggi *person organization fit* maka komitmen organisasi perawat akan semakin meningkat. Individu dengan *person organization fit* yang tinggi berarti ada adanya kesesuaian/kecocokan antara individu dengan organisasi, seperti kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dengan perusahaan, ada esesuaian tujuan bekerja karyawan dengan tujuan perusahaan, ada kesesuaian apa yang diberikan karyawan dengan apa yang dibutuhkan perusahaan dan adanya kesesuaian karakter karyawan dengan perusahaan. Ketika perawat RSUP Dr Sardjito Yogyakarta telah memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan organisasinya akan dapat berinteraksi dengan lebih nyaman dengan sistem nilai organisasi tersebut sehingga akan mengurangi ketidakpastian dan konflik, yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen organisasi (Meglino *et al.*, 1989).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yulina dkk (2015), Darmi (2010) dan Ahmadi *et al.* (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa *person-organization fit* memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasional. Hal ini mengungkapkan bahwa makin tinggi kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi akan dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan

4.3.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian dengan analisis SMARPLS 3.0 menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi ditunjukkan dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya semakin baik iklim organisasi maka komitmen organisasi perawat akan semakin meningkat. Davis dan Newstorm (2001:25) bahwa Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan oleh anggotanya selama beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklim organisasi yang baik di RSUP Dr Sardjito Yogyakarta maka perawat akan merasa bebas untuk bertindak, merasakan Suasana fisik yang nyaman, merasakan aturan dan prosedur kerja yang jelas dan adanya Kebijakan dalam memotivasi karyawan. Karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi menyebabkan karyawan tetap bertahan dalam organisasi. Jadi persepsi karyawan yang positif tentang iklim organisasi seperti peraturan, kepemimpinan dan dukungan, menyebabkan karyawan merasa punya kewajiban untuk tetap bertahan. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Suarningsih dkk (2013) yang menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian juga didukung penelitian Qaiser *et al* (2015) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional.

4.3.3. Pengaruh *Person organization fit* terhadap Kinerja

Hasil pengujian dengan analisis SMARPLS 3.0 menemukan bahwa *person organization fit* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan ditunjukkan *p-value* sebesar $0,045 < 0.05$. Artinya semakin tinggi *person organization fit* maka kinerja perawat akan semakin meningkat. Individu dengan *person organization fit* yang tinggi berarti ada adanya kesesuaian/kecocokan antara individu dengan organisasi, seperti kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dengan perusahaan, ada esesuaian tujuan bekerja karyawan dengan tujuan perusahaan, ada kesesuaian apa yang diberikan karyawan dengan apa yang dibutuhkan perusahaan dan adanya kesesuaian karakter karyawan dengan perusahaan. Pemahaman terhadap *person organization fit* membantu perusahaan untuk memilih karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Ketika perawat RSUP Dr Sardjito Yogyakarta telah memiliki kecocokan dengan organisasi maka mereka akan mudah berinteraksi secara efisien dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian, dan konflik serta meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yulina dkk (2015) menemukan bahwa *Person-Organizational Fit* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung dengan penelitian Pramesti (2012) yang menemukan bahwa ada hubungan positif antara *Person-Organizational Fit* dengan kinerja karyawan,

4.3.4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja

Hasil pengujian dengan analisis SMARPLS 3.0 menemukan bahwa Iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan p-value sebesar $0,002 < 0,05$. Artinya semakin baik iklim organisasi maka kinerja perawat akan semakin meningkat. Iklim organisasi yang kondusif dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hubungan yang baik dengan atasan, sesama rekan kerja dan bawahan di lingkungan kerja, akan memberi semangat kerja bagi karyawan. Selain itu keberadaan sarana prasarana yang menunjang pelaksanaan tugas juga mutlak diperlukan demi kelancaran pelaksanaan tugas. Iklim organisasi yang baik merupakan suatu hal serius yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin organisasi, hal ini dikarenakan suatu iklim organisasi mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Tidak hanya itu dalam suatu organisasi juga harus ada komitmen karyawan agar semua pekerjaan bisa dilaksanakan dengan baik. Menurut Gilmer (1984) dalam Yudhi Satria (2005) menyatakan iklim organisasi merupakan keadaan di dalam organisasi dimana setiap anggotanya saling berinteraksi, membatasi dan mengenali satu sama lain serta menentukan kualitas kerja sama, pengembangan anggota organisasi dan efisiensi yang akan mengubah tujuan menjadi hasil.

Hasil penelitian mendukung penelitian Adeoye *et al* (2005), Kubendran *et al* (2013) serta penelitian Suarningsih dkk (2013) yang menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian dengan analisis SMARPLS 3.0 menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja perawat akan semakin meningkat. Komitmen organisasi merupakan suatu kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Komitmen seseorang terhadap organisasi atau perusahaan merupakan sesuatu yang sangat penting, karena tidak semua karyawan perusahaan dapat memahami arti komitmen terhadap organisasinya. Sedangkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan dan dalam hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktivitas yang tinggi. (Nurbiyati dan Wibisono, 2014:24). Komitmen organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Allen and Meyer, 1997:143). Indikasi yang paling jelas dapat dilihat dari rendahnya komitmen organisasi secara praktis adalah tingginya jumlah pegawai yang mangkir dan mengundurkan diri atau keluar dari organisasi. Hasil penelitian mendukung penelitian Yulina dkk

(2015) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.3.6. Pengaruh *Person organization fit* terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi

Hasil pengujian dengan analisis SMARPLS 3.0 menemukan bahwa *person organization fit* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi ditunjukkan dengan p-value sebesar $0,039 < 0,05$. Artinya semakin tinggi *person organization fit* maka akan meningkatkan komitmen organisasi pegawai rumah sakit sehingga kinerja perawat akan semakin meningkat. Hasil penelitian mendukung penelitian Yulina dkk (2015), Darmi (2010) dan Ahmadi et al. (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa *person-organization fit* memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasional. Sementara dalam penelitian Yulina dkk (2015) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

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. Karyawan yang memiliki

komitmen untuk tetap bergabung dan menjadi bagian dari suatu organisasi pasti memiliki keinginan dan keharusan untuk berkontribusi yang lebih besar. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya.

4.3.7. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi

Hasil pengujian dengan analisis SMARPLS 3.0 menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi ditunjukkan dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya semakin baik iklim organisasi di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta maka akan meningkatkan komitmen organisasi pegawai rumah sakit sehingga kinerja perawat akan semakin meningkat.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Suarningsih dkk, (2013) yang menemukan bahwa komitmen organisasional merupakan mediasi atas pengaruh iklim organisasi dengan kinerja karyawan rumah sakit. Hasil menunjukkan adanya pengaruh yang seiring, dimana kenaikan secara bersama iklim organisasi melalui komitmen organisasional yang diberikan pada karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional dikatakan signifikan walaupun kecil

dibandingkan pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Iklim organisasi terkait erat dengan proses menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat tercipta hubungan dan kerjasama yang harmonis diantara seluruh anggota organisasi. Hal ini tentu akan mendorong pada pegawai dengan komitmen organisasi yang kuat. Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena pengaruhnya pada turnover, hubungannya dengan kinerja, yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaannya (Morrison 1997).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1.Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh *person organization fit* dan iklim organisasi terhadap kinerja perawat di RSUP Dr Sardjito Yogyakarta melalui komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai berikut :

- 1) *Person organization fit* berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi ditunjukkan dengan *p-value* sebesar $0,025 < 0,05$. Artinya semakin tinggi *person organization fit* maka komitmen organisasi perawat akan semakin meningkat.
- 2) Iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi ditunjukkan dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya semakin baik iklim organisasi maka komitmen organisasi perawat akan semakin meningkat.
- 3) *Person organization fit* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan ditunjukkan *p-value* sebesar $0,045 < 0,05$. Artinya semakin tinggi *person organization fit* maka kinerja perawat akan semakin meningkat.
- 4) Iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan *p-value* sebesar $0,002 < 0,05$. Artinya

semakin baik iklim organisasi maka kinerja perawat akan semakin meningkat.

- 5) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja perawat akan semakin meningkat.
- 6) *Person organization fit* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi ditunjukkan dengan *p-value* sebesar $0,039 < 0,05$. Artinya semakin tinggi *person organization fit* maka akan meningkatkan komitmen organisasi pegawai rumah sakit sehingga kinerja perawat akan semakin meningkat.
- 7) Iklim organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi ditunjukkan dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya semakin baik iklim organisasi di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta maka akan meningkatkan komitmen organisasi pegawai rumah sakit sehingga kinerja perawat akan semakin meningkat

5.2.Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini akan merekomendasikan beberapa saran kepada manajemen RSUP Dr Sardjito Yogyakarta sebagai berikut :

1. Meningkatkan *person organization fit* terutama pada indikator yang paling rendah yaitu adanya kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dengan

perusahaan. Untuk itu penjelasan tentang program, visi dan misi yang ada dalam organisasi hendaknya terus disampaikan kepada perawat, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi akan sama dengan tujuan dari perawat. Selain itu pendapat, saran dan ide-ide dari perawat perlu ditampung dan diperhatikan, dalam rangka untuk menyesuaikan dengan tujuan organisasi.

2. Pihak rumah sakit hendaknya mampu meningkatkan iklim organisasi terutama pada indikator aturan dan prosedur kerja yang jelas. Selama ini perubahan peraturan yang sering terjadi menyebabkan perawat merasakan adanya keraguan dalam melaksanakan tugas, terutama tugas-tugas yang ambigu yang kurang jelas prosedur kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye A.O, Kolawole I.O, Elegunde A.F, Jongbo O.C, 2005, The Impact Of Organizational Climate On Business Performace In Lagos Metropolis, *European Scientific Journal edition vol. 7, No.26*
- Allen, N.J. dan J.P. Meyer. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 1- 18
- Alwi, Syafaruddin. 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan. Kompetitif, *Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta*
- Asi Sri Pahalendang (2013) Pengaruh Iklim Organisasi dan Burnout terhadap Kinerja Perawat RSUD dr. Doris Sylvanus Palangka Raya, *Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 11, Nomor 3*
- Astuti Sih Darmi (2010), Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol. 17, No. 1, Hal. 43 – 60
- Baihaqi, Fauzan. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta). *Skripsi Universitas Diponegoro*.
- Burgoyne, J., Pedler, P.M., Boydell, T.H., 2003. *Learning Company: Project Report Training Agency*. New York: Mc.Graw-Hill Maiden Head
- Danish R.Q, Draz U, Ali H.Y, 2015, Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan, *American Journal of Mobile Systems, Applications and Services Vol. 1, No. 2, pp. 102-109*
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (2001). *Perilaku dalam Organisasi* (terjemahan Agus Darma). Jakarta: Erlangga
- Ferdinand Augusty (2000) *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik, Research Paper Series*, Program MM Undip Semaarang
- Ghozali, Imam. 2013. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan. Partial Least Square (PLS)*. Edisi 3. Semarang : Badan Penerbit Universitas. Diponegoro
- Guntur P Wahono (2012) Pengaruh Person – Organization Fit, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat, *Management Analysis Journal 1 (1) : 1-7*

- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74*
- Hair, J.F., Tomas, G.M.H., Ringle, Christian M., dan Marko Sarstedt (2011). *A Primer Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Los Angeles: SAGE Publication.Ltd
- Hellriegel Don John W. Slocum, Jr. dan Downey, H. Kirk, 1974, "Congruence between individual, needs, organizational climate, job satisfaction and performance, *Academy Of Management Journal, Vol.18, No.196*
- Hakim, Thursam. 2006. *Mengatasi Rasa Tidak Percaya Diri*. Jakarta : Pustaka Swara.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology, 50*, 359-393.
- June Sethela, Yeoh Khar Kheng¹ & Rosli Mahmood (2013), Determining the Importance of Competency and Person-Job Fit for the Job Performance of Service SMEs Employees in Malaysia, *Asian Social Science; Vol. 9, No. 10: 114-123*
- Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implication. *Personnel Psychology, 49*,
- Kubendran, M. Sampath Nagi, Muthukumar.S (2013) Organisational climate's impact on employee's performance, *Indian Journal of Economics and Development Vol: 1 | Issue: 3*
- Masrukhin dan Waridin. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS. Vol 7. No 2. Hal: 197-209*
- Mc Clelland D. 1973. Human Motivation. USA: Scott Foresman and Co.
- Mullins L. J. (1996) *Management and organisational behaviour* (1 ed) Harlow: Pearson Education Limited
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. Kebijakan Kinerja Karyawan. Yogyakarta : BPFE
- Pradiansyah, A. 1999. Menciptakan Komunikasi dan Sistem SDM yang Terpadu: Upaya mewujudkan hubungan Industrial yang Harmonis. www.imfeui.com
- Pramesti Annur Intan (2012), Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan PT. Bank Pembangunan

Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Lamongan, *e-journal Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya*

Purohit, Bhaskar., and Wadhwa, Ashok., (2012) "Organizational Climate from view point of Motivation in District Hospital India", *Health* 4(7), pp. 400-406

MG, Eugene McKenna dan Nich Beekh, 2000, *Manejemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: ANDI

Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta:Salemba Empat

Rusu G dan Avasilcai S., (2014) Linking human resources motivation to organizational climate, *Procedia - Social and Behavioral Sciences Vol 124*, pp:51 – 58

Schneider, S.K., Parkes, L.P.; Bochner, S., (2001): "Person-organization fit across cultures: An empirical investigation of individualism and collectivism", *Applied Psychology: An international Review*, vol. 50, p. 81-108.

Shadur, M., A., R. Kinzle dan J.J. Rodwell, 1999. The Relations between Organization Climate and Employee Perceptions of Involvement. *Group & Organization Management*, Vol. 24, Iss. 4, December, p479-504

Solimun. 2002, *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya

Sardjito B, Muthaher O. 2007. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating, *SNA X, Makassar*

Silen Adhi Prastistha (2016), Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang), *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol. 23, No. 2, Hal. 174 – 185

Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. 1995. The ASA framework: an update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773

Spencer, Lyle and Signe Spencer, (1993). *Competence at Work*. Canada, Jhon Wiley & Sons, Inc

Steers, Richard M. & Porter, Lyman W. (1991). *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw-Hill

- Sugiyono, (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Suarningsih N.L.P, Alamsyah A., Thoyib A., (2013) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 11, Nomor 2, hal : 233-240
- Umar Husein, 2004, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Cet ke 6, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wiyono Fx Isbagyo, 1999, *Menyamakan Persepsi Tentang Komitmen*, Jakarta: Binaman Presindo
- 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), *e-journal Universitas Bung Hatta*

LAMPIRAN

Yogyakarta ,Juli 2018

Hal: Pengisian Kuisioner

Kepada Yth.
Bapak/Ibu
Pegawai RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta
Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekoonomi di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Kami bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun Tesis mengenai **“PENGARUH *PERSON-ORGANIZATIONAL FIT* DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada RSUP Dr Sardjito Yogyakarta)”**

Berkenaan maksud diatas, maka kami selaku penyusun sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu Saudar/Saudari untuk bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pernyataan-pernyataan dalam lembar kuisioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Pernyataan-pernyataan tersebut di maksudkan hanya untuk keperluan memperoleh data yang sangat saya perlukan dalam penyusunan Skripsi yang sedang kami buat dan data yang saya peroleh tersebut tidak akan di digunakan untuk keperluan lain serta kerahasiaannya terjamin.

Akhir kata, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu Saudara/Saudari sekalian, kami ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Hormat saya,
Peneliti

Dian Hidayat
No Mhs: 12311298

Petunjuk pengisian:

Pada pertanyaan dibawah ini, Anda dimohon untuk mengisi pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan keadaan/kondisi yang sebenarnya, dengan memberikan tanda (√) pada pilihan jawaban yang tersedia

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama

.....(Mohon Diisi)

2. Jenis kelamin : (Pilih salah satu dibawah ini)

☐ Pria

☐ Wanita

3. Pendidikan : (Pilih salah satu dibawah ini)

☐ Diploma (D1-D3)

☐ Sarjana (S1)

☐ Pasca Sarjana (S2)

4. Usia : (Pilih salah satu dibawah ini)

☐ < 20 thn

☐ 21 – 30 thn

☐ 31 – 40 thn

☐ 41 – 50 thn

☐ > 50 thn

5. Masa Kerja : (Pilih salah satu dibawah ini)

☐ < 1 thn

☐ 1 – 5 thn

☐ 6 – 10 thn

☐ 11 – 15 thn

☐ 15 – 20 thn

☐ > 20 thn

Petunjuk Pengisian:

Silahkan anda pilih jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan kondisi yang ada dengan memberikan tanda (✓) pada pilihan jawaban yang tersedia.

Keterangan :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

PERSON-ORGANIZATIONAL FIT

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya merasa nilai-nilai pribadi saya telah sesuai dengan nilai yang dimiliki RSUP. Dr. Sardjito					
2.	Tujuan saya bekerja, sesuai dengan tujuan RSUP. Dr. Sardjito					
3.	Saya memenuhi kebutuhan RSUP. Dr. Sardjito sesuai dengan yang dibutuhkan saat ini					
4.	Karakter saya sesuai dengan pola tempat saya bekerja di RSUP. Dr. Sardjito.					

Iklim Organisasi

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa bebas untuk bertindak di lingkungan kerja saya					
2	Suasana fisik di RSUP. Dr. Sardjito seperti gedung dan sarana yang ada mendukung kinerja saya					
3	Aturan dan prosedur kerja di RSUP. Dr. Sardjito sangat jelas dan terarah					
4	Ada kebijakan dari RSUP. Dr. Sardjito dalam memotivasi produktivitas karyawan					

KOMITMEN ORGANISASI

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya di RSUP. Dr. Sardjito					
2.	Saya senang membicarakan RSUP. Dr. Sardjito dengan teman-teman di luar					

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
3.	Saya benar-benar merasa seolah-olah masalah RSUP. Dr. Sardjito adalah masalah saya sendiri					

KINERJA

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya mampu bekerja sesuai dengan jumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
2.	Saya telah memiliki pengetahuan yang cukup tentang tugas / kewajibannya dan melakukannya sehingga mendekati standar RSUP. Dr. Sardjito.					
3.	Saya memiliki ketrampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan.					
4.	Saya mampu mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah tanpa harus menunggu dari keputusan atasan.					
5.	Saya memiliki kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai hasil yang lebih baik.					

HASIL OUTPUT SEM PLS

Frequency Table

Gender

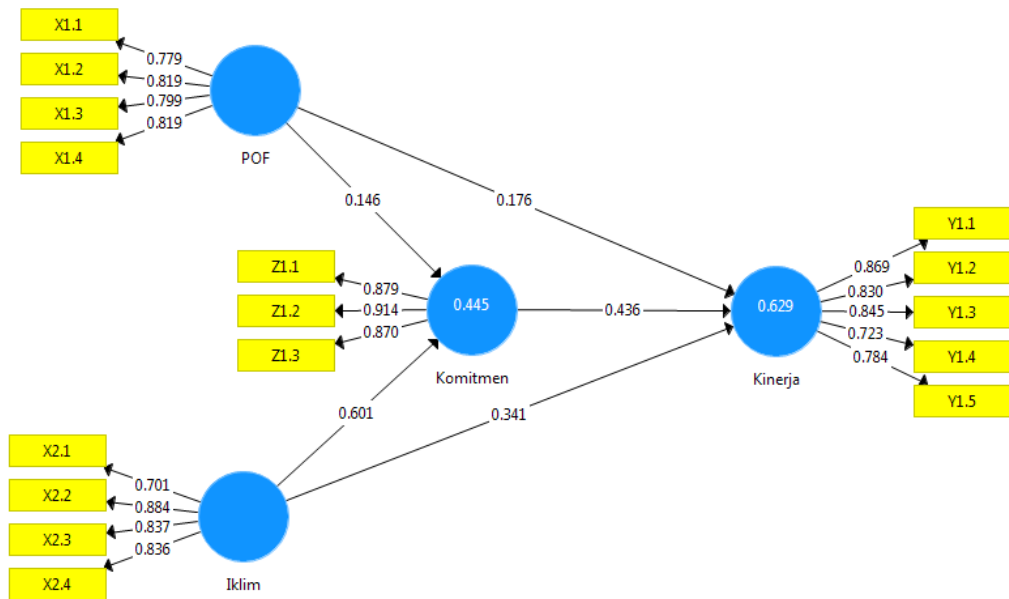
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki - laki	37	38.9	38.9	38.9
Perempuan	58	61.1	61.1	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D1 - D3	53	55.8	55.8	55.8
Sarjana (S1)	35	36.8	36.8	92.6
Pasca sarjana	7	7.4	7.4	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Usia				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21 - 30 tahun	16	16.8	16.8	16.8
31 - 40 tahun	41	43.2	43.2	60.0
41 - 50 tahun	35	36.8	36.8	96.8
> 50 tahun	3	3.2	3.2	100.0
Total	95	100.0	100.0	

Masa kerja				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 1 tahun	8	8.4	8.4	8.4
1 - 5 tahun	10	10.5	10.5	18.9
6 - 10 tahun	18	18.9	18.9	37.9
11 - 15 tahun	43	45.3	45.3	83.2
15 - 20 tahun	11	11.6	11.6	94.7
> 20 tahun	5	5.3	5.3	100.0
Total	95	100.0	100.0	



Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Iklim -> Kinerja	0.341	0.342	0.107	3.173	0.002
Iklim -> Komitmen	0.601	0.605	0.064	9.342	0.000
Komitmen -> Kinerja	0.436	0.436	0.085	5.127	0.000
POF -> Kinerja	0.176	0.176	0.088	2.014	0.045
POF -> Komitmen	0.146	0.149	0.065	2.252	0.025

Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Iklm -> Kinerja	0.262	0.264	0.061	4.295	0.000
Iklm -> Komitmen					
Komitmen -> Kinerja					
POF -> Kinerja	0.063	0.065	0.031	2.065	0.039
POF -> Komitmen					

Outer Loadings

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1.1 <- POF	0.779	0.767	0.064	12.236	0.000
X1.2 <- POF	0.819	0.822	0.043	18.955	0.000
X1.3 <- POF	0.799	0.795	0.049	16.168	0.000
X1.4 <- POF	0.819	0.815	0.049	16.848	0.000
X2.1 <- Iklim	0.701	0.702	0.054	13.097	0.000
X2.2 <- Iklim	0.884	0.882	0.023	38.062	0.000
X2.3 <- Iklim	0.837	0.832	0.034	24.768	0.000
X2.4 <- Iklim	0.836	0.834	0.037	22.380	0.000
Y1.1 <- Kinerja	0.869	0.867	0.030	29.170	0.000
Y1.2 <- Kinerja	0.830	0.832	0.029	28.965	0.000
Y1.3 <- Kinerja	0.845	0.845	0.031	27.289	0.000
Y1.4 <- Kinerja	0.723	0.720	0.066	10.998	0.000
Y1.5 <- Kinerja	0.784	0.780	0.063	12.363	0.000
Z1.1 <- Komitmen	0.879	0.880	0.025	34.730	0.000
Z1.2 <- Komitmen	0.914	0.913	0.019	46.978	0.000
Z1.3 <- Komitmen	0.870	0.868	0.032	27.461	0.000

Outer Loadings

	Iklm	Kinerja	Komitmen	POF
X1.1				0.779
X1.2				0.819
X1.3				0.799
X1.4				0.819
X2.1	0.701			
X2.2	0.884			
X2.3	0.837			
X2.4	0.836			
Y1.1		0.869		
Y1.2		0.830		
Y1.3		0.845		
Y1.4		0.723		
Y1.5		0.784		
Z1.1			0.879	

	Iklm	Kinerja	Komitmen	POF
Z1.2			0.914	
Z1.3			0.870	

Quality Criteria

R Square

R Square

R Square

	R Square
Kinerja	0.629
Komitmen	0.445

R Square Adjusted

R Square Adjusted

	R Square
Kinerja	0.617
Komitmen	0.433

f Square

f Square

	Iklm	Kinerja	Komitmen	POF
Iklm		0.174	0.567	
Kinerja				
Komitmen		0.285		
POF		0.071	0.033	

Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Iklm	0.668
Kinerja	0.659
Komitmen	0.788
POF	0.646

Composite Reliability

Composite Reliability

	Composite Reliability
Iklm	0.889
Kinerja	0.906
Komitmen	0.918
POF	0.880

Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
Iklm	0.831
Kinerja	0.875
Komitmen	0.866
POF	0.819

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	Iklm	Kinerja	Komitmen	POF
Iklm	0.817			
Kinerja	0.688	0.812		
Komitmen	0.653	0.722	0.888	
POF	0.357	0.455	0.360	0.804

Cross Loadings

	Iklm	Kinerja	Komitmen	POF
X1.1	0.239	0.344	0.224	0.779
X1.2	0.367	0.428	0.288	0.819
X1.3	0.257	0.291	0.310	0.799
X1.4	0.271	0.384	0.328	0.819
X2.1	0.701	0.607	0.531	0.468
X2.2	0.884	0.568	0.567	0.160
X2.3	0.837	0.480	0.478	0.197
X2.4	0.836	0.572	0.540	0.321
Y1.1	0.625	0.869	0.609	0.492
Y1.2	0.671	0.830	0.782	0.386
Y1.3	0.683	0.845	0.575	0.346
Y1.4	0.272	0.723	0.404	0.290
Y1.5	0.368	0.784	0.431	0.284
Z1.1	0.624	0.673	0.879	0.307
Z1.2	0.538	0.661	0.914	0.365
Z1.3	0.573	0.583	0.870	0.286