

**MODEL KINERJA SDM BERBASIS *PERSON ORGANIZATION*  
*FIT* DAN IKLIM KERJA DIMEDIASI  
KEPUASAN KERJA**

**T E S I S**

**Untuk memenuhi sebagai persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

**M. Rokhis Milzam Effendi**  
NIM. 20402100039

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2023**

## HALAMAN PERSETUJUAN

### MODEL KINERJA SDM BERBASIS *PERSON ORGANIZATION FIT* DAN IKLIM KERJA DIMEDIASI KEPUASAN KERJA

## T E S I S

Disusun Oleh :

**M. Rokhis Milzam Effendi**

**NIM. 20402100039**

Telah disetujui oleh Pembimbing dan Selanjutnya dapat diajukan  
kehadapan sidang panitia ujian tesis  
Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, .... Januari 2023

Pembimbing



**Nurhidayati, SE,M.Si,Ph.D**

## HALAMAN PENGESAHAN

### MODEL KINERJA SDM BERBASIS *PERSON ORGANIZATION* *FIT* DAN IKLIM KERJA DIMEDIASI KEPUASAN KERJA

Disusun Oleh :

**M. Rokhis Milzam Effendi**  
NIM. 20402100039

Telah dipertahankan didepan penguji pada .... Maret 2023

#### SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



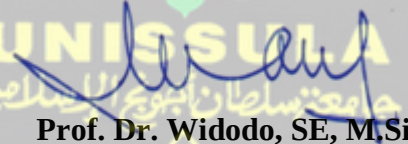
**Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D**

Penguji 1



**Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si**

Penguji 2

  
**Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal, Januari 2023



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si**

Ketua Program Magister Manajemen

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : M. Rokhis Miltzam Effendi  
NIM : 20402100039  
PROGRAM STUDI : Magister Manajemen  
FAKULTAS : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\* dengan judul :

### MODEL KINERJA SDM BERBASIS *PERSON ORGANIZATION FIT* DAN IKLIM KERJA DIMEDIASI KEPUASAN KERJA

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, ... Maret 2023  
Yang

M. Rokhis Miltzam Effendi

## ABSTRAK

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan seorang karyawan perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas dari karyawan tersebut. Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh Sumber Daya Manusia atau karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *person organization fit* dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh *person organization fit*, iklim kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang menekankan pada analisis data-data angka yang diolah dengan metode statistik. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah Sumber Daya Manusia pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah sebanyak 278 Sumber Daya Manusia, dengan jumlah sampel sebanyak 73 responden. Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli melalui penyebaran kuesioner.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *person organization fit* dan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta *person organization fit*, iklim kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Dari hasil penelitian yang dilakukan secara konsisten menunjukkan bahwa pengembangan model pengaruh bebas *person organization fit*, iklim kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja mendapatkan hasil yang sesuai.

**Kata Kunci :** *Person Organization Fit*, Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Sumber Daya Manusia

## **ABSTRACT**

Human resources in an organization is a crucial aspect that determines the effectiveness of an organization. To be able to carry out the task properly, then coaching an employee needs to be done to improve the quality of the employee. Performance can affect the ongoing activities of a company organization, the better the performance shown by Human Resources or employees will greatly assist in the development of the organization or company. The purpose of this study was to identify and analyze the effect of person organization fit and work climate on job satisfaction, as well as the influence of person organization fit, work climate and job satisfaction on human resource performance.

This study uses a quantitative approach, which emphasizes the analysis of numerical data processed by statistical methods. In this study, the population consisted of 278 Human Resources at the General Election Commission of Central Java Province, with a total sample of 73 respondents. The types and sources of data used in this study are primary data obtained directly from original sources through distributing questionnaires.

The results showed that person organization fit and work climate had a positive and significant effect on job satisfaction, and person organization fit, work climate and job satisfaction had a positive and significant effect on human resource performance. From the results of research conducted consistently, it shows that the development of a model of the free influence of person organization fit, work climate and job satisfaction on performance gets the appropriate results.

**Keywords :** Person Organization Fit, Work Climate, Job Satisfaction, Human Resource Performance

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat, hidayah, dan inayah-Nya serta ditambah dengan semangat dan kerja keras sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini yang berjudul “Model Kinerja SDM Berbasis *Person Organization Fit* Dan Iklim Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja”.

Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Manajemen Fakultas Manajemen Universitas Islam Sulta Agung Semarang. Penulis mennyadari, bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, maka kritik dan saran membangun penulis harapkan dari berbagai pihak demi kesempurnaan substansi Tesis ini. Dalam penyelesaian Tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dan perhatian yang tidak terhingga dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Bapak Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si., Sekertaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Ibu Nurhidayati, SE,M.Si,Ph.D selaku Pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan Tesis ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Keluarga yang waktunya sudah tersita untuk konsentrasi saya menyelesaikan Tesis ini.
7. Semua pihak yang telah membantu secara moril maupun materiil, sehingga Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Semarang, Janurari 2023  
Penulis,

**M. Rokhis Milzam Effendi**  
NIM. 20402100039



## DAFTAR ISI

|                                                            | Halaman |
|------------------------------------------------------------|---------|
| HALAMAN JUDUL .....                                        | i       |
| HALAMAN PENGESAHAN .....                                   | ii      |
| HALAMAN PENGESAHAN .....                                   | iii     |
| PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....           | iv      |
| ABSTRAK .....                                              | v       |
| ABSTRACT .....                                             | vi      |
| KATA PENGANTAR .....                                       | vii     |
| DAFTAR ISI .....                                           | ix      |
| DAFTAR TABEL .....                                         | xi      |
| DAFTAR GAMBAR .....                                        | xii     |
| <br>BAB I PENDAHULUAN .....                                | 1       |
| 1.1. Latar Belakang Masalah .....                          | 1       |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                                 | 6       |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                               | 6       |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....                              | 7       |
| <br>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS ..... | 8       |
| 2.1. Kajian Teori .....                                    | 8       |
| 2.1.1. Kinerja Sumber Daya Manusia .....                   | 8       |
| 2.1.2. Kepuasan Kerja .....                                | 13      |
| 2.1.3. <i>Person Organization Fit</i> .....                | 22      |
| 2.1.4. Iklim Kerja .....                                   | 28      |
| 2.2. Penelitian Terdahulu .....                            | 32      |
| 2.3. Pengembangan Hipotesis .....                          | 34      |
| 2.4. Kerangka Berpikir .....                               | 39      |

|         |                                                             |    |
|---------|-------------------------------------------------------------|----|
| BAB III | METODE PENELITIAN .....                                     | 40 |
|         | 3.1. Jenis Penelitian .....                                 | 40 |
|         | 3.2. Populasi dan Sampel .....                              | 41 |
|         | 3.3. Jenis dan Sumber Data .....                            | 42 |
|         | 3.4. Definisi Konsep, Operasional Pengukuran Variabel ..... | 42 |
|         | 3.5. Metode Pengumpulan Data .....                          | 43 |
|         | 3.6. Uji Instrumen .....                                    | 44 |
|         | 3.7. Uji Model .....                                        | 45 |
|         | 3.8. Analisis Regresi Linier Berganda .....                 | 46 |
|         | 3.9. Pengujian Hipotesis .....                              | 47 |
| BAB IV  | HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....                       | 49 |
|         | 4.1. Deskripsi Responden Penelitian .....                   | 49 |
|         | 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian .....                    | 52 |
|         | 4.3. Uji Instrumen .....                                    | 56 |
|         | 4.4. Uji Asumsi Klasik .....                                | 58 |
|         | 4.5. Analisis Data .....                                    | 62 |
|         | 4.6. Pembahasan .....                                       | 69 |
| BAB V   | PENUTUP .....                                               | 75 |
|         | 5.1. Kesimpulan .....                                       | 75 |
|         | 5.2. Implikasi Kebijakan .....                              | 76 |
|         | 5.3. Implikasi Teoritis .....                               | 77 |
|         | 5.4. Keterbatasan Penelitian .....                          | 78 |
|         | 5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....                      | 79 |
|         | DAFTAR PUSTAKA .....                                        | 80 |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                         | Halaman |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Tabel 1.1. <i>Research Gap</i> Penelitian .....                                                         | 5       |
| Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....                                                                   | 32      |
| Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel .....                                                          | 43      |
| Tabel 4.1. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                                             | 49      |
| Tabel 4.2. Jumlah Responden Berdasarkan Usia .....                                                      | 50      |
| Tabel 4.3. Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan .....                                                | 51      |
| Tabel 4.4. Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....                                              | 52      |
| Tabel 4.5. Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel <i>Person Organization Fit</i> (X1) .....          | 53      |
| Tabel 4.6. Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel Iklim Kerja (X2) .....                             | 54      |
| Tabel 4.7. Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y1) .....                          | 55      |
| Tabel 4.8. Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja PNS (Y) .....                              | 56      |
| Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas .....                                                                    | 57      |
| Tabel 4.10. Hasil Uji Reliabilitas .....                                                                | 58      |
| Tabel 4.11. Uji Kolmogorov .....                                                                        | 59      |
| Tabel 4.12. Uji Multikolinearitas Menggunakan <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF) Persamaan I .....  | 61      |
| Tabel 4.13. Uji Multikolinearitas Menggunakan <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF) Persamaan II ..... | 62      |
| Tabel 4.14. Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan I .....                                          | 63      |
| Tabel 4.15. Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan II .....                                         | 63      |
| Tabel 4.16. Nilai Uji F Persamaan I .....                                                               | 65      |
| Tabel 4.17. Nilai Uji F Persamaan II .....                                                              | 65      |
| Tabel 4.18. Nilai Koefisien Determinasi Persamaan I .....                                               | 68      |
| Tabel 4.19. Nilai Koefisien Determinasi Persamaan II .....                                              | 69      |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                        | Halaman |
|--------------------------------------------------------|---------|
| Gambar 2.1. Kerangka Berpikir .....                    | 39      |
| Gambar 4.1. Uji Heteroskedastisitas Persamaan I .....  | 60      |
| Gambar 4.2. Uji Heteroskedastisitas Persamaan II ..... | 60      |



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan aspek yang sangat penting untuk menentukan efektif atau tidaknya sebuah organisasi. Karena kinerja suatu perusahaan ditentukan oleh perilaku dan kondisi oleh para karyawan maka sebuah perusahaan perlu untuk melakukan fungsi MSDM yaitu dengan cara melakukan perekrutan, penyeleksian dan mempertahankan sumber daya tersebut. Hasibuan (2017), mengatakan bahwa sebuah organisasi dapat berjalan efektif bila didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM). Peranan dan tantangan manajemen sumber daya manusia terus berkembang dan semakin bertambah banyak seiring dengan makin besarnya sebuah organisasi. Makin rumit tugas yang harus dikerjakan, makin besar dampak lingkungan dan makin besar ketidakpastian yang harus dihadapi.

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan seorang karyawan perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas dari karyawan tersebut. Dimaksudkan agar mempunyai sikap dan perilaku yang memiliki kejujuran, pengabdian, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan kinerja yang sesuai dengan perkembangan jaman. Menghadapi era globalisasi ini

banyak orang yang menduga-duga apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, dimana pada masa mendatang akan membawa tantangan dan kesulitan yang harus dihadapi oleh masyarakat dan negara ini. Walaupun masa mendatang membawa tantangan dan kesulitan, perusahaan tetap dituntut untuk efektif dalam pengelolaan perusahaannya, karena bila tidak perusahaan itu tidak dapat bersaing dengan perusahaan lain atau tidak dapat mengikuti perubahan yang terjadi.

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh Sumber Daya Manusia atau karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan. Kinerja Sumber Daya Manusia atau karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Menurut Rivai (2014) bahwa kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh Sumber Daya Manusia sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja, budaya kerja, komunikasi, komitmen, jabatan, kualitas kehidupan kerja, pelatihan, kompensasi, kepuasan kerja, dan masih banyak yang lain (Wahyudin, 2015). Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan difokuskan pada tiga variabel *person organization fit*, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

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. Pada penelitian tentang seleksi karyawan, *Person organization fit* dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi (Kristof, 2012). *Person organization fit* menjelaskan hubungan antara individu dengan nilai dari sebuah organisasi, tujuan yang selaras dengan pimpinan organisasi, perbandingan antara kebutuhan, system organisasi dan struktur organisasi, dan perbandingan antara karakteristik individu dengan iklim organisasi (Kristof, 2012).

Penelitian-penelitian tentang *Person organization fit* telah memberikan pengertian yang mendalam tentang meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan organisasi, mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, serta meningkatkan outcomes individu yang berimplikasi pada pertumbuhan strategis berkelanjutan bagi sebuah organisasi (Kristof, 2012). Pada penelitian mengenai seleksi karyawan, *person organization fit* dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi (Robbin & Judge, 2015). *Person organization fit* didasarkan pada asumsi keinginan individu untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi.

Selain *person organization fit*, juga terdapat faktor lain seperti iklim kerja yang juga dapat mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia. Menurut Agustini (2019) menyatakan bahwa iklim kerja didefinisikan sebagai suasana psikologi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi diantara anggota organisasi. Iklim kerja penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang tentang apa yang diberikan oleh perusahaan dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim kerja ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun, dan dihargai oleh perusahaan.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya, dalam hal ini adalah karyawan. Karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dapat digambarkan sebagai keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Agustini, 2019). Menurut As'ad menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan (As'ad, 2015).

Selain berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia seperti yang telah dijelaskan di atas, juga terdapat *gap* penelitian atau perbedaan hasil penelitian dari penelitian sebelumnya yang dapat dilihat dalam tabel di bawah ini, yaitu :

**Tabel 1.1.**  
**Research Gap Penelitian**

| No | Hubungan Variabel                                                   | Peneliti                                                          | Hasil                                                                                                  |
|----|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <i>Person Organization Fit</i> terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia | Edo Kurniawan (2021)                                              | <i>Person Organization Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia |
|    |                                                                     | Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017)<br>Anastasya Anindita (2019) | <i>Person Organization Fit</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia                  |
| 2  | Iklim Kerja terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia                    | Purwani Puji Utami (2017)                                         | Iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia                    |
|    |                                                                     | Manner Tampubolon (2020)                                          | Iklim kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia                                     |

Kondisi suatu organisasi pemerintahan bergantung pada sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya, jika kondisi sumber daya manusianya dipengaruhi oleh Sumber Daya Manusia yang tidak efisien dalam bekerja dikarenakan *person organization fit* dan iklim kerja sehingga dapat menurunkan kinerja organisasi tersebut. Kinerja Sumber Daya Manusia yang merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh Sumber Daya Manusia sesuai dengan perannya dalam organisasi sangat dibutuhkan oleh organisasi tersebut, seperti Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Selain itu sesuai penjabaran sebelumnya bahwa kinerja Sumber Daya Manusia sendiri masih dapat

dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti *person organization fit*, iklim kerja dan kepuasan kerja.

Kinerja Sumber Daya Manusia di Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah masih belum sesuai harapan dengan adanya pengaruh dari faktor-faktor terkait. Dalam hal ini penelitian ini dapat memberikan masukan dan saran dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia dengan faktor *person organization fit*, iklim kerja dan kepuasan kerja yang memiliki kemungkinan dapat meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia. Data di atas telah menunjukkan bahwa terdapat *gap* penelitian terkait faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia. Berdasarkan data, *research gap*, penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa masih terdapat beberapa perbedaan hasil penelitian. Oleh karena itu penulis akan melakukan penelitian dengan judul **“Model Kinerja SDM Berbasis *Person Organization Fit* dan Iklim Kerja Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada KPU Provinsi Jawa Tengah)”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka terdapat beberapa rumusan masalah yaitu sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh *person organization fit* terhadap kepuasan kerja?
- 2) Bagaimana pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja?
- 3) Bagaimana pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia?

- 4) Bagaimana pengaruh iklim kerja terhadap kinerja Sumber Daya Manusia?
- 5) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Sumber Daya Manusia?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat diketahui tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *person organization fit* terhadap kepuasan kerja
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap kinerja Sumber Daya Manusia
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Sumber Daya Manusia

### 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dari segi ilmiah diharapkan menambah khasanah pengetahuan di bidang manajemen, khususnya tentang upaya peningkatan kinerja di suatu organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk menambah wawasan pemikiran para Sumber Daya Manusia khususnya di Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerja, serta dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan masalah peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia.

b. Manfaat Praktis

Dari segi praktek, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat :



1) Bagi Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah

Diharapkan Penelitian ini dapat digunakan Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah sebagai bahan masukan dalam pengambilan kebijaksanaan supaya lebih memerhatikan dan mendorong Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kinerjanya.

2) Bagi Institusi Pendidikan

Diharapkan penelitian ini berguna untuk menambah informasi dan referensi sebagai bahan atau pembandingan bagi penelitian sejenis dalam penelitian peningkatan kinerja baik sekarang maupun masa yang akan datang.

3) Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan sarana penerapan ilmu yang telah diperoleh selama belajar dengan kondisi dan keadaan sesungguhnya di lapangan dan juga penelitian ini merupakan syarat menyelesaikan studi S2 pada program ilmu Manajemen SDM UNISSULA Semarang.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1. Kajian Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Sumber Daya Manusia**

Kinerja merupakan sebuah hasil dari kerja seseorang yang dilihat dari kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas yang diberikannya (Mangkunegara, 2017), penjelasan lain dari Sedarmayanti (2017) menyebutkan bahwa kinerja ialah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pada dasarnya kinerja merupakan kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dengan baik, atau dapat dikatakan mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu (As'ad, 2015). Ukuran pencapaian kinerja dapat dilihat dengan melakukan penilaian kinerja. Beberapa pengertian tentang kinerja yang telah diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, baik secara kuantitas maupun kuantitas sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi menag banyak dan beragam, menurut penjelasan dari Tangkilisan (2015) menyatakan bahwa faktor tersebut adalah kompensasi, budaya organisasi, motivasi komitmen organisasi, lingkungan kerja, kedisiplinan, kepuasan kerja dan kepemimpinan. Penjelasan lain datang dari Ruky (2013) yang menegaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi antara lain kualitas kerja, kepuasan kerja, kompensasi, kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi. Beda lagi dengan penjelasan Simamora (2015) yang mengatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain adalah :

1. Individu yang dapat dikatakan sebagai kemampuan pada seseorang dengan latar belakang yang berbeda-beda
2. Psikologi yang dapat dikatakan sebagai faktor dari dalam seseorang dari personality seseorang dan motivasi yang dimilikinya.
3. Organisasi merupakan faktor yang dikatakan berasal dari luar seseorang seperti pekerjaan, *reward* dan kepemimpinan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Timpe (2013) dapat dijelaskan sebaga berikut :

1. Faktor internal merupakan faktor yang terdapat dari dalam seseorang seperti sifatnya

2. Faktor eksternal merupakan faktor yang terdapat dari luar seseorang seperti perilaku dan lingkungan tempat tinggal.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan dan pendapat beberapa ahli seperti Mangkunegara (2017), Sedarmayanti (2017) dan As'ad, (2015) dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh Sumber Daya Manusia sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dan dapat dikatakan berprestasi kerja baik, manakala dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan. Kesimpulan dari peneliti dapat diuraikan sebagai berikut bahwa yang dimaksud kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh Sumber Daya Manusia sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing berdasarkan standart kerja yang telah disepakati bersama dalam kurun waktu tertentu. Prestasi kerja yang baik, adalah apabila dapat mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dalam kurun waktu tertentu.

Dalam bekerja seorang Sumber Daya Manusia/karyawan harus dapat mempertahankan kinerjanya, dengan begitu Sumber Daya Manusia/karyawan tersebut akan dapat beradaptasi terhadap berbagai lingkungan pekerjaannya. Maka dengan begitu pihak organisasi dapat memperhatikan Sumber Daya Manusia/karyawan tersebut dan dapat menilai kinerjanya dengan cermat. Sumber Daya Manusia yang dapat mempertahankan kinerjanya akan dinilai

dengan layak dan berhak mendapatkan penghargaan dan *reward* dari organisasi atau atasannya langsung. Dari penilaian yang dilakukan dan yang dihasilkan dari penilaian tersebut, maka dapat meningkatkan motivasi dan tingkat kinerja Sumber Daya Manusia tersebut.

Permasalahan yang sangat kompleks saat ini, tentang penilaian kinerja, manajemen dapat melakukan perbaikan kedalam, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan lokal dan global yang pasti akan semakin ketat, ini artinya instansi atau organisasi harus memperbaiki kinerja Sumber Daya Manusiannya. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat tergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki Sumber Daya Manusia yang berkemampuan tinggi. (Veithzal Rivai, 2015)

Menurut Sedarmayanti (2017) indikator untuk mengukur kinerja Sumber Daya Manusia negeri sipil secara individu ada lima indikator, yaitu :

#### 1) Kualitas Kerja

Kualitas Kerja (*Quality Of Work*) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ketetapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.

## 2) Ketepatan Waktu

Ketepatan Waktu (*Promptness*) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan lain

## 3) Inisiatif

Inisiatif (*Initiative*) yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau Sumber Daya Manusia dapat melaksanakan tugas tanpa harus terus menerus bergantung pada atasan.

## 4) Kemampuan

Kemampuan (*Capability*) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.

## 5) Komunikasi

Komunikasi (*Communication*) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

### 2.1.2. Kepuasan Kerja

Seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan memiliki rasa senang apabila dalam bekerja memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa

yang diinginkan. Kepuasan merupakan suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, di mana ia merasa puas dan memiliki rasa senang apabila yang diharapkan telah terpenuhi atau apa yang ia terima melebihi apa yang ia diharapkan. Kepuasan kerja merupakan suatu usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh imbalan atau kompensasi dari hasil kerja di perusahaan tempatnya bekerja. Robbins (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, dari sisi karyawan, kepuasan kerja akan memunculkan perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima (Martoyo, 2013). Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atau usaha, manajemen ideologi dan nilai-nilai, serta faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja.

Menurut As'ad (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang memiliki rasa senang serta cinta terhadap pekerjaannya. Sikap ini dapat

dilihat dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung (Rivai, 2015).

Menurut Handoko (2017) mengemukakan kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik (Tangkilisan, 2015). Karyawan yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini, akan memilih untuk lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa/ upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan.

Kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Hasibuan, 2017). Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerjanya ialah karyawan yang memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, pasif dalam serikat kerja, dan memiliki prestasi

kerja yang lebih baik dari karyawan lainnya. Sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan memberikan dampak bagi perusahaan berupa kemangkiran karyawan, perputaran kerja, kelambanan dalam menyelesaikan pekerjaan, pengunduran diri lebih dini, aktif dalam serikat kerja, terganggu kesehatan fisik dan mental karyawannya.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena kepuasan yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, banyak faktor-faktor yang memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Sutrisno (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kesempatan untuk maju

Karyawan akan diberi kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja. Apabila karyawan mampu

meningkatkan kerjanya dengan baik akan diberikan gaji tambahan sesuai dengan hasil kerjanya.

2) Keamanan kerja

Faktor ini merupakan keyakinan bahwa posisi seseorang karyawan relatif aman. Jika karyawan aman dalam bekerja tentunya karyawan merasa puas dan terus bekerja dalam organisasi tersebut.

3) Gaji

Gaji merupakan sebagai penentu dari kepuasan kerja, karena bagi setiap karyawan yang bekerja tentunya mengharapkan balas jasa dari perusahaan tersebut.

4) Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen mampu memberikan situasi dan kondisi stabil akan menentukan karyawan merasa puas melakukan aktivitasnya dalam bekerja.

5) Pengawasan

Jika atasan bersifat acuh tak acuh dan supervisi yang buruk terhadap bawahannya, itu dapat berakibat karyawan bisa turn over dan sering absen waktu kerja.

6) Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan masyarakat ketrampilan tertentu sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7) Kondisi kerja

Sejauh mana lingkungan kerja fisik memberikan kenyamanan dan lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya.

8) Aspek sosial dalam pekerjaan

Aspek sosial dalam pekerjaan merupakan faktor yang penting karena faktor ini bisa menentukan karyawan puas atau tidak puasanya karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

9) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen merupakan bagian penting karena melalui komunikasi karyawan berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja. Kesiediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami pendapat ataupun prestasi karyawannya berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerjanya.

10) Fasilitas

Di dalam suatu perusahaan apabila fasilitas yang ada di organisasi tersebut terpenuhi akan menimbulkan karyawan merasa puas. Yang termasuk dalam fasilitas itu merupakan fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun dan perumahan.

Dalam bukunya Gitosudarmo dan Sudita (2015) menuliskan teori Dua Faktor Herzberg (*Motivator Hygiene Theory*) yang berkaitan dengan kepuasan kerja yang sering dipakai pada masa ini. Herzberg mengemukakan bahwa

pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1) Faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap individu yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaannya (elemen pekerjaan itu sendiri) dan merupakan sumber kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut mencakup:

a. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*)

Menyangkut karakteristik dari pekerjaan, yaitu apakah pekerjaan tersebut menantang, menarik ataukah justru membosankan.

b. Prestasi kerja (*Achievement*)

Merupakan kesempatan untuk menunjukkan prestasi yang lebih baik dari sebelumnya, yang diperoleh melalui usaha dan kemampuan.

c. Promosi (*Promotion*)

Tersedianya kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan dan jabatan.

d. Pengakuan (*Recognition*)

Merupakan adanya penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja melalui umpan balik yang diterima.

e. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab disini adalah kewajiban menjalankan fungsi jabatan dan tugas yang sesuai dengan kemampuannya serta pengarahan yang diterima.

2) Faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) atau dikenal juga dengan *hygiene factors* atau *dissatisfier*. Merupakan faktor-faktor yang berhubungan ketidakpuasan kerja dan merupakan suatu faktor ekstrinsik, yang berkaitan dengan keadaan pekerjaan. Faktor-faktor ini mencakup:

a. Rekan Kerja (*co-worker*)

Merupakan apakah dalam bekerja rekan-rekan dapat diajak bekerjasama, memiliki kompetensi, bersahabat, dan saling tolong menolong.

b. Gaya Penyeliaan (*quality and technical support*)

Gaya penyeliaan yang dimaksud adalah kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan.

c. Hubungan Antar Sumber Daya Manusia (*Relations with others*)

Merupakan kerja sama antar bawahan dan atasan dalam hal tolong menolong dan saling memberikan dorongan.

d. Kondisi lingkungan fisik kerja (*Psychological working conditions*)

Meliputi kondisi lingkungan baik tempat bekerja, seperti penerangan, tempratur, kualitas udara, serta peralatan kerja.

e. Kebijakan perusahaan (*Company policies*)

Termasuk di dalamnya mengenai administrasi, dan prosedur kerja yang diterapkan perusahaan, peraturan-peraturan kebijakan perusahaan, dan tindakan yang diambil perusahaan untuk kepentingan Sumber Daya Manusia.

f. Gaji (*Salary pay*)

Merupakan imbalan jasa berupa uang yang dibawa oleh Sumber Daya Manusia sesuai dengan jenis dan beban pekerjaan yang dilaksanakan.

g. Keamanan kerja (*Job security*)

Berupa kejelasan dari pekerjaan yang dipegang, kelangsungan pekerjaan, jaminan hari tua, tunjangan-tunjangan, tingkat kepangkatan, serta kedudukan dalam organisasi.

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicari karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2017) antara lain :

1) Kepuasan terhadap Gaji

Gaji merupakan jumlah bayaran yang didapat seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja. Gaji dapat dirasakan seseorang dengan sangat memuaskan atau sebaliknya tidak memuaskan. Pemberian gaji terhadap karyawan yang adil dan layak dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2) Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Hubungan seseorang dengan pekerjaannya merupakan hal penting yang harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi sukses atau kegagalan individu yang bersangkutan dalam menjalankan pekerjaannya. Kesesuaian antara pekerjaan dengan dirinya mempengaruhi kepuasan kerja.

3) Kepuasan bekerjasama dengan rekan kerja

Rekan kerja yang baik dapat dilihat dari adanya kompetisi yang sehat, karyawan yang saling menghormati, karyawan saling bekerja sama dalam

menyelesaikan masalah dan suasana kekeluargaan yang ada dalam organisasi.

4) Kepuasan kepemimpinan

Kepemimpinan yang dapat membimbing bawahan dapat memberikan rasa percaya dari Sumber Daya Manusia terhadap pemimpin untuk dapat bergantung dan mempercayainya, serta memberikan kepuasan bagi Sumber Daya Manusia.

5) Kepuasan karir / promosi

Promosi dianggap sangat penting bagi setiap karyawan, karena dengan promosi karyawan merasa ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

### 2.1.3. *Person Organization Fit*

*Person organization Fit* (P-O fit) secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 2012). Sementara Keshtkar dan Riahi (2016) mendefinisikan *person-organization fit* adalah kesesuaian/kecocokan antara individu dengan organisasi, ketika: a) setidaknya ada kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain, atau b) mereka memiliki karakteristik dasar yang serupa. Dalam melakukan perekrutan karyawan, perusahaan sering menggunakan pendekatan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*Person-Job Fit*). Kristof (2012) berpendapat bahwa pendekatan

*person job fit* ini kurang baik dalam proses seleksi karyawan, mereka berpendapat bahwa efektivitas organisasi tidak hanya didukung oleh kesuksesan tugas pekerjaan karyawan saja tetapi perlu memperhatikan perilaku karyawan secara luas.

Beberapa peneliti berpendapat bahwa individu dan organisasi saling tertarik manakala terdapat kesesuaian antara satu dengan yang lain, hal ini sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam merekrut karyawan dan juga sikap karyawan untuk memilih pekerjaan tersebut. Beberapa bukti empiris mendukung pernyataan ini. Berdasar pengertian *Person-Organization Fit* (P-O Fit) tersebut, maka para peneliti menggunakan kesesuaian nilai-nilai sebagai operasional dari P-O Fit karena nilai-nilai adalah fundamental dan mempertahankan karakteristik dari individual dan organisasi (Keshtkar dan Riahi, 2016).

Beberapa penelitian organisasi mengemukakan bahwa orang sering bekerja untuk perusahaan yang dapat membuat mereka menggunakan keahlian dan kemampuan terbaik mereka dan menyediakan lingkungan yang sesuai dengan atribut pribadi mereka (Kristof, 2012), jadi organisasi yang dapat membuat karyawan merasa dapat melakukan keahlian dan kemampuan terbaik mereka serta lingkungan yang sesuai dengan atribut personal mereka akan mendukung kinerja yang lebih baik.

Hubungan ini juga didasari oleh adanya "*psychological contrac*" dimana ada ikatan antara individu dengan organisasi secara psikologis, "kontrak psikologis adalah kepercayaan individu, yang dibentuk oleh

organisasi berdasar pada ketentuan perjanjian pertukaran antara individu-individu dengan organisasi mereka” (Kristof-Brown, 2012). Menurut Kristof-Brown (2012) kontrak ini didasarkan pada asumsi bahwa perjanjian ini tetap ada dan bahwa kontrak tersebut diterima dengan sukarela oleh karyawan. Hal tersebut berarti bahwa dasar penerimaan karyawan atas kontrak adalah harapan karyawan pada organisasinya dan keinginan karyawan untuk melanjutkan partisipasi dalam hubungan tersebut, juga diikuti bahwa karyawan bekerja dalam perusahaan dengan pemahaman bahwa employer akan membalas dengan menyediakan kompensasi dan hal-hal positif lainnya.

Kontrak psikologis yang semakin berkembang dalam organisasi dapat menjadi kontrak normatif di dalam perusahaan, “perjanjian antara kelompok dengan perusahaan dapat menjadi kontrak normatif pada saat rekan-rekan kerja menyetujui persyaratan yang mendefinisikan kontrak psikologis masing-masing, dan berbagi bersama atas perjanjian ini menguatkan keseluruhan hubungan antar karyawan dengan perusahaan mereka” (Abdullah & Valentine, 2009). Tingginya perjanjian normatif dapat menegakkan norma perusahaan berdasarkan nilai, kepercayaan dan prinsip institusional dan mengembangkan kemantapan budaya perusahaan. *Person Organization Fit* akan meningkat pada saat perusahaan menghargai dan mendukung perjanjian tersebut, menggunakan nilai organisasi yang diinginkan.

Secara khusus, perkembangan konteks etika mungkin meningkatkan *Person Organization Fit* karena para karyawan lebih memilih nilai

perusahaan bermoral (Keshtkar & Riahi, 2016), organisasi dapat meningkatkan perjanjian dan kontrak karyawan yang terbagi dengan karyawan lain dengan mendukung kode etik (Abdullah & Valentine, 2009), pada saat organisasi menyediakan budaya konduktif untuk pertukaran tersebut (pada saat employer dapat diandalkan, berpikiran terbuka, atau beretika) kemungkinan untuk mendapatkan respon yang diinginkan dari karyawan (produktivitas dan loyalitas tinggi) secara teori akan meningkat (Kristof-Brown, 2012).

Menurut Kristof (2012), *person-organization fit* dapat diartikan dalam empat konsep yaitu :

- 1) Kesesuaian nilai adalah kesesuaian antara nilai instrinsik individu dengan organisasi (Robbins, 2016) 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 kerja sekerja. Menurut Kristof-Brown (2012) organisasi memiliki tujuan tertentu, begitu pula orang-orang yang ada dalam organisasi juga memiliki tujuan tertentu.
- 3) Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam

lingkungan kerja dengan system dan struktur organisasi (Cable dan Judge, 2012). Lingkungan yang dimaksud menurut Nitisemito (2015) adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehari-hari.

- 4) Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi (Cable dan Judge, 2012). Maksud kultur atau budaya organisasi menurut Wirawan (2015) 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.

Cable & Judge (2012) memberikan beberapa petunjuk untuk mencapai kesesuaian orang dengan organisasi (*person-organization fit*), yaitu :

- 1) Membangun kesesuaian di dalam setiap jenis pekerjaan.
- 2) Gunakan data *person-organization fit* untuk melengkapi data *person-job fit*
- 3) Gunakan kesesuaian untuk mengoptimalkan kelompok-kelompok dalam organisasi pada saat membuat penugasan internal. .Salah satu manfaat data *person-organization fit* adalah membantu organisasi dalam menentukan individu yang tepat untuk sebuah penugasan internal. Daftar

nilai-nilai yang dikumpulkan selama proses hiring (perekrutan) dapat digunakan untuk membantu memastikan bahwa seorang pekerja tidak ditugaskan pada sebuah kelompok kerja yang memiliki budaya yang tidak sejalan dengan nilai-nilai yang mereka miliki.

- 4) Pelajari pengaruh dari *person-organization fit*.
- 5) Organisasi harus mengumpulkan beberapa data yang memperlihatkan dampak dari kesesuaian yang dihasilkan. Organisasi menggunakan model *person-organization fit* dalam proses hiring dikarenakan manfaat yang diharapkan baik yang terlihat, seperti berkurangnya turnover maupun yang tidak terlihat seperti meningkatnya komitmen terhadap organisasi dan misinya.

Menurut Kristof (2012) menjelaskan bahwa indikator variabel *person-organization fit* adalah sebagai berikut :

- 1) *Employee Need Fulfillment* ; Kesesuaian antara kebutuhan sebagai Sumber Daya Manusia dengan nilai-nilai organisasi, Adanya kesesuaian tentang pola promosi dan mutasi Sumber Daya Manusia, Bekerja secara profesional.
- 2) *Value Congruence* ; Bertanggung jawab dalam pencapaian target penerimaan organisasi, Bertanggung jawab dalam pengawasan pelaksanaan ketentuan dan peraturan.
- 3) *Goal Congruence* ; Dapat bersinergi atau kerjasama dalam bekerja, Bekerja dengan penuh integritas.

- 4) *Culture Personality* ; Kesesuaian antara lain-lain organisasi dengan kultur dan budaya setempat, Menjaga kerukunan dan hubungan kekeluargaan antar Sumber Daya Manusia.

#### **2.1.4. Iklim Kerja**

Iklim kerja dalam suatu perusahaan sangat penting. Iklim yang ada didalam suatu perusahaan mempunyai dampak pada tinggi rendahnya semangat kerja seseorang. Iklim kerja dipengaruhi oleh lingkungan internal atau psikologi perusahaan (Robbins, 2016). Tinggi rendahnya semangat kerja karyawan juga dipengaruhi oleh keadaan iklim kerja yang berlangsung ditempat mereka bekerja. Pengendalian iklim kerja merupakan salah satu cara yang dapat digunakan dalam meningkatkan produktifitas sumber daya manusia. Setiap perusahaan akan memiliki ciri dan iklim kerja yang berbeda. Adanya ciri yang unik dari perusahaan tertentu bersama dengan kegiatan dan perilaku manajemen, sangat menentukan iklim disuatu lingkungan kerja (Hasibuan, 2017).

Perusahaan harus dapat menentukan tujuannya dan berusaha untuk mencapai iklim yang tepat untuk mencapai tujuannya yang tentunya harus sesuai dengan tujuan para pekerjanya. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, dan sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua perusahaan tentu memiliki strategi dalam manajemen sumber daya manusia. Iklim kerja yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan tekanan. Iklim kerja penting

untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang tentang apa yang diberikan oleh perusahaan dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim kerja ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun, dan dihargai oleh perusahaan (Sedarmayanti, 2017).

Menurut Agustini (2019) menyatakan bahwa iklim kerja didefenisikan sebagai suasana psikologi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi diantara anggota organisasi. Selanjutnya, menurut Robbins (2016) menyatakan bahwa iklim kerja adalah lingkungan dari organisasi atau perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan buruk bagi para karyawan. Dari definisi di atas iklim kerja merupakan suatu kondisi dan keadaan suasana kerja yang berada di instansi dirasa nyaman, tenang dan bebas dalam melakukan pekerjaan tanpa adanya rasa takut.

Menurut Agustini (2019) faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Fleksibilitas, Fleksibilitas merupakan kondisi dimana perusahaan memberikan keleluasaan bertindak bagi karyawan dan dalam hal melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan.
- 2) Tanggung Jawab, Tanggung jawab merupakan perasaan karyawan tentang pelaksanaan tugas karyawan yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai.
- 3) Standar, Standar merupakan perasaan karyawan tentang kondisi perusahaan dimana manajemen memberikan perhatian kepada tugas yang

dilaksanakan dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serata toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

- 4) Umpan Balik, umpan balik merupakan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik. Imbalan yang diterima harus sesuai serta pemberian hadiah maupun penghargaan yang sepastasnya diterima oleh karyawan.
- 5) Kejelasan, Kejelasan merupakan perasaan karyawan bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan perusahaan.
- 6) Komitmen, Komitmen merupakan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki perusahaan dan kesediaan untuk berusaha lebih baik lagi saat dibutuhkan.
- 7) Struktur, Struktur merupakan merefleksikan peran dan tanggung jawab karyawan. Meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.
- 8) Dukungan, Dukungan merupakan merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dkelompok kerja.
- 9) Kepemimpinan, Karyawan menerima kepemimpinan yang dalam perusahaan dan segala keputusannya. Mereka menyadari bahwa terpilihnya seorang pemimpin berdasarkan keahlian yang dimilikinya.

Menurut Agustini (2019) iklim kerja memiliki beberapa indikator yaitu sebagai berikut:

- 1) Menaruh kepercayaan dan terbuka

Suasana terbuka dan saling percaya pada informasi yang tersedia diperusahaan tersebut diperoleh dengan mudah oleh karyawan serta menerima pendapat antar karyawan yang diharapkan mampu memberikan kebaikan dalam bekerja.

2) Simpatik dan memberikan dukungan

Suasana dimana karyawan menunjukkan rasa simpatiknya dan memberi dukungan dengan cara menghargai setiap hasil kerja sesama rekan kerja, dan bila ditemukan ada kekurangan atau kesalahan dalam pekerjaan, saling memberitahu dan saling memberi dukungan dalam melakukan pekerjaannya serta diharapkan mendapatkan hasil yang baik.

3) Jujur dan menghargai

Mencintai suasana jujur dalam bekerja sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan dalam perusahaan dan mampu memberikan hasil yang baik serta menghargai setiap hasil kerja sesama rekan didalam perusahaan.

4) Kejelasan Tujuan

Suasana didalam kegiatan bekerja dilakukan sesuai dengan tujuan yang dicapai melalui pengerahan-pengarahannya yang diberikan agar pekerjaan yang akan dilakukan berjalan dengan baik.

5) Pekerjaan yang beresiko

Dalam melakukan pekerjaan baik yang beresiko atau tidak beresiko, perusahaan memberikan pandangan pada bawahan bahwa perusahaan bertanggungjawab dalam sistem keamanan bagi pekerjaan yang tidak

beresiko bahkan beresiko tinggi sekalipun dengan harapan pekerja menghargai perusahaan dan perusahaan menghargai setiap usaha yang dilakukan bawahan dalam melakukan semua pekerjaan yang telah dibebankan padanya.

#### 6) Pertumbuhan Kepribadian

Tanggungjawab yang besar dalam melakukan pekerjaan sangatlah berpengaruh terhadap pertumbuhan kepribadian yang dapat memajukan perusahaan dan juga kedewasaan dan pola pikir karyawan.

#### 7) Otonomi dan Fleksibilitas

Otonomi dan fleksibilitas yaitu melibatkan sedikit campur tangan dari sentral atau pusat yang berarti leluasa dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan pengarahan oleh atasan tanpa ada tekanan dari pihak manapun.

### 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu :

**Tabel 2.1.**

#### **Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti             | Judul Penelitian                                                                | Variabel                                              | Hasil Penelitian                                                                                          |
|----|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Edo Kurniawan (2021) | Pengaruh Person Organization Fit (Po-Fit) Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja | <b>Independen :</b><br>- PO Fit<br>- Lingkungan Kerja | - <i>Person Organization Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. |

| No | Peneliti                             | Judul Penelitian                                                                                                                                                                    | Variabel                                                                                                            | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                      | Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada BSI KC Semarang)                                                                                       | <b>Dependent :</b><br>- Kinerja Sumber Daya Manusia                                                                 | - Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.                                                                                                                                                                                                            |
| 2  | Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017) | Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Lottemart Wholesale)                      | <b>Independen :</b><br>- PO Fit<br>- Kepuasan Kerja<br><br><b>Dependent :</b><br>- Kinerja Sumber Daya Manusia      | - <i>Person Organization Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>- <i>Person Organization Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.<br>- Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.                  |
| 3  | Anastasya Anindita (2019)            | Analisis Pengaruh Person Organization Fit Dan Person Job Fit Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Komitmen Afektif                                                          | <b>Independen :</b><br>- PO Fit<br><br><b>Dependent :</b><br>- Kinerja Sumber Daya Manusia                          | - <i>Person Organization Fit</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.                                                                                                                                                                                                               |
| 4  | Tutut Wahyu Fatmasari (2017)         | Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Pdam Kabupaten Ponorogo                                          | <b>Independen :</b><br>- PO Fit<br>- Kepuasan Kerja<br><br><b>Dependent :</b><br>- Kinerja Sumber Daya Manusia      | - <i>Person Organization Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>- <i>Person Organization Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.<br>- Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. |
| 5  | Soedarmadi & Dwi Widi (2020)         | Studi Person Organization Fit Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi, Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Sumber Daya Manusia Pada Instansi Badan Pusat Statistik Kota Salatiga | <b>Independen :</b><br>- PO Fit<br><br><b>Dependent :</b><br>- Kepuasan Kerja                                       | - <i>Person Organization Fit</i> tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.                                                                                                                                                                                                                            |
| 6  | Diyanti & Musa Hubeis (2017)         | Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Institut Pertanian Bogor                                      | <b>Independen :</b><br>- Iklim Kerja<br>- Kepuasan Kerja<br><br><b>Dependent :</b><br>- Kinerja Sumber Daya Manusia | - Iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>- Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.                                                                                                                                 |
| 7  | Purwani Puji                         | Pengaruh Iklim Kerja,                                                                                                                                                               | <b>Independen :</b>                                                                                                 | - Iklim kerja berpengaruh                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| No | Peneliti                    | Judul Penelitian                                                                                                                                           | Variabel                                                                                                        | Hasil Penelitian                                                                                            |
|----|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Utami (2017)                | Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMAN se-Kota Bekasi                                                                                   | - Iklim Kerja<br>- Kepuasan Kerja<br><b>Dependent :</b><br>- Kinerja Sumber Daya Manusia                        | positif dan signifikan terhadap kinerja.<br>- Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. |
| 8  | Charles L. Salindeho (2016) | Analisis Pengaruh Iklim Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karir Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening                            | <b>Independen :</b><br>- Iklim Kerja<br><b>Dependent :</b><br>- Kepuasan Kerja                                  | - Iklim kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.                                                    |
| 9  | Manner Tampubolon (2020)    | Pengaruh Kompensasi, Iklim Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan                                                            | <b>Independen :</b><br>- Iklim Kerja<br><b>Dependent :</b><br>- Kinerja Sumber Daya Manusia<br>- Kepuasan Kerja | - Iklim kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.                                       |
| 10 | Nur Abidin (2018)           | Pengaruh Kepuasan, Motivasi Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah | <b>Independen :</b><br>- Kepuasan Kerja<br><b>Dependent :</b><br>- Kinerja Sumber Daya Manusia                  | - Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.                                    |

## 2.3. Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1. Hubungan *Person Organization Fit* Terhadap Kepuasan Kerja

*Person-organization fit* adalah kesesuaian/kecocokan antara individu dengan organisasi. Karena itu Sumber Daya Manusia yang merasa adanya kecocokan terhadap tempat bekerja akan merasa puas dengan hasil kerjanya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik (Simanjuntak, 2019).

Berdasarkan penelitian dari Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017) menjelaskan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian lain dari Soedarmadi & Dwi Widi (2020) menjelaskan bahwa *person organization fit* tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari kedua hasil penelitian sebelumnya tersebut dapat diketahui bahwa hubungan atau pengaruh dari kedua variabel belumlah mutlak, maka dari itu dibutuhkan penelitian selanjutnya yang membahas variabel yang sama untuk mengetahui hasil yang sebenarnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka terdapat hipotesis hubungan antara variabel tersebut, yaitu :

H1 : *Person organization fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja

### **2.3.2. Hubungan Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Iklim kerja penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang tentang apa yang diberikan oleh perusahaan dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim kerja ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun, dan dihargai oleh perusahaan (Sedarmayanti, 2017). Dengan iklim kerja yang nyaman bagi Sumber Daya Manusia akan memberikan peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan merupakan suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, di mana ia merasa puas dan memiliki rasa senang apabila yang diharapkan telah terpenuhi atau apa yang ia terima melebihi apa yang ia diharapkan.

Berdasarkan penelitian dari Diyanti & Musa Hubeis (2017) menjelaskan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan penelitian lain dari Charles L. Salindeho (2016) menjelaskan bahwa iklim kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari kedua hasil penelitian sebelumnya tersebut dapat diketahui bahwa hubungan atau pengaruh dari kedua variabel belumlah mutlak, maka dari itu dibutuhkan penelitian selanjutnya yang membahas variabel yang sama untuk mengetahui hasil yang sebenarnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka terdapat hipotesis hubungan antara variabel tersebut, yaitu :

H2 : Iklim kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja

### **2.3.3. Hubungan *Person Organization Fit* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Perekrutan karyawan yang dilakukan perusahaan sering menggunakan pendekatan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan. Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Sumber Daya Manusia yang berkualitas adalah Sumber Daya Manusia yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh Sumber Daya Manusia yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja. Mathis dan Jackson (2016)

menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan Sumber Daya Manusia.

Berdasarkan penelitian dari Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017) menjelaskan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian lain dari Anastasya Anindita (2019) menjelaskan bahwa *person organization fit* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Dari kedua hasil penelitian sebelumnya tersebut dapat diketahui bahwa hubungan atau pengaruh dari kedua variabel belumlah mutlak, maka dari itu dibutuhkan penelitian selanjutnya yang membahas variabel yang sama untuk mengetahui hasil yang sebenarnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka terdapat hipotesis hubungan antara variabel tersebut, yaitu :

H3 : *Person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia

#### **2.3.4. Hubungan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Menurut Robbins (2016) menyatakan bahwa iklim kerja adalah lingkungan dari organisasi atau perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan buruk bagi para karyawan. Dengan iklim kerja yang nyaman bagi Sumber Daya Manusia akan memberikan peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia. Kinerja ialah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya

mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan penelitian dari Purwani Puji Utami (2017) menjelaskan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian lain dari Manner Tampubolon (2020) menjelaskan bahwa iklim kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Dari kedua hasil penelitian sebelumnya tersebut dapat diketahui bahwa hubungan atau pengaruh dari kedua variabel belum mutlak, maka dari itu dibutuhkan penelitian selanjutnya yang membahas variabel yang sama untuk mengetahui hasil yang sebenarnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka terdapat hipotesis hubungan antara variabel tersebut, yaitu :

H4 : Iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia

#### **2.3.5. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Robbins (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Sumber Daya Manusia yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan peningkatan pada kualitas kinerjanya untuk organisasi. Pada dasarnya kinerja merupakan kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dengan baik, atau

dapat dikatakan mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu.

Berdasarkan penelitian dari Bayu Dwilaksono Hanafi (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian lain dari Nur Abidin (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Dari kedua hasil penelitian sebelumnya tersebut dapat diketahui bahwa hubungan atau pengaruh dari kedua variabel belumlah mutlak, maka dari itu dibutuhkan penelitian selanjutnya yang membahas variabel yang sama untuk mengetahui hasil yang sebenarnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka terdapat hipotesis hubungan antara variabel tersebut, yaitu :

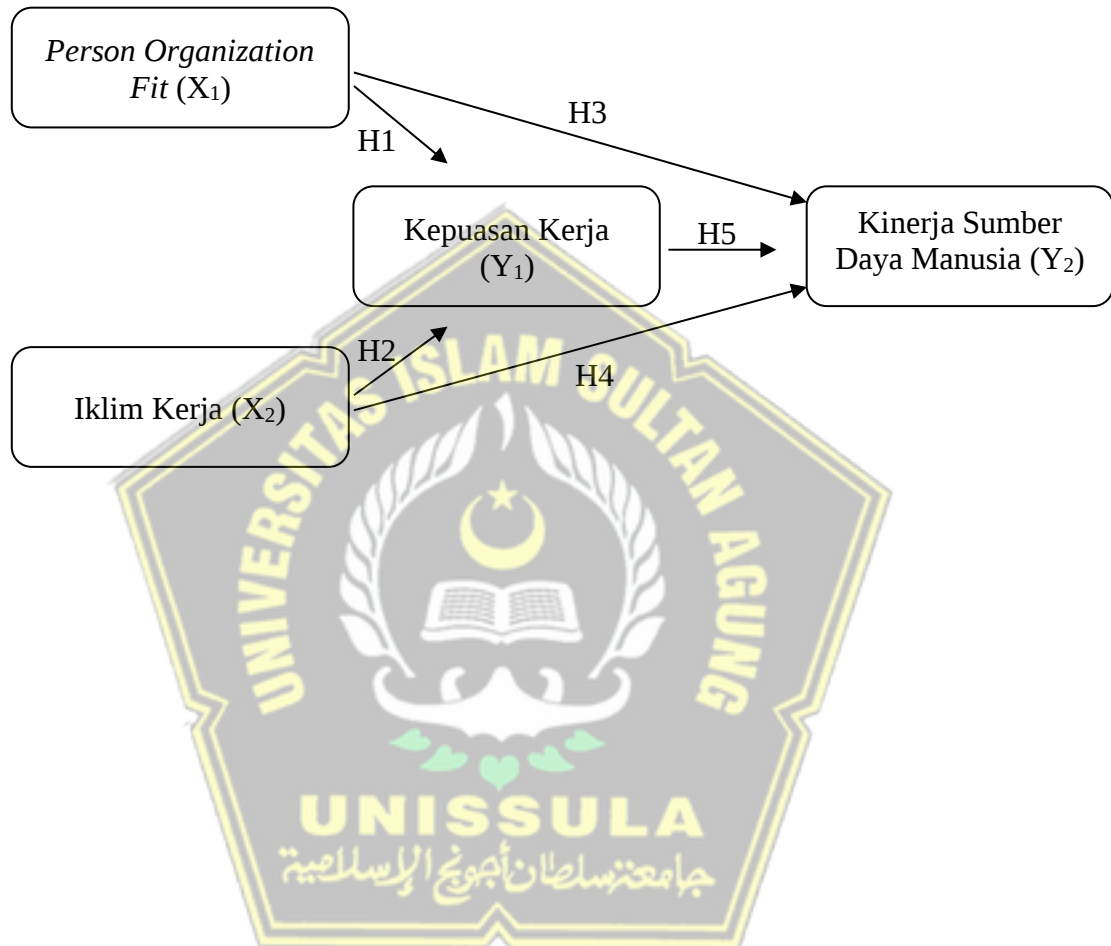
H5 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Sumber Daya Manusia

#### **2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Kerangka pemikiran teoritis merupakan sebuah keterkaitan antara sebuah konsep dengan konsep lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Kerangka ini menjelaskan hubungan konsep dasar penelitian dengan tema pembahasan yang dilakukan, serta menggabungkan teori-teori yang digunakan juga. Dengan menggabungkan berbagai konsep, penelitian, teori dan landasan mendasar maka pemikiran teoritis dalam dibuat melalui gambar yang

sesuai dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan, berikut kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini :

**Gambar 2.1.**  
**Kerangka Berpikir**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Seperti yang dijelaskan oleh Azwar (2013) bahwa penelitian dengan pendekatan kuantitatif menekankan pada analisis data-data angka (*numerical*) yang diolah dengan metode statistic. Pendekatan kuantitatif dilakukan dalam rangka untuk pengujian hipotesis dan menyandarkan kesimpulan hasilnya pada probabilitas kesalahan penolakan nihil. Dengan metode ini maka akan diperoleh signifikansi hubungan ataupun pengaruh antar variabel yang diteliti.

##### 1) Analisis Deskripsi Responden

Deskripsi responden dalam penelitian ini terdiri dari usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lama bekerja

##### 2) Analisis Deskripsi Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel X (*variabel independent*) yaitu *Person Organization fit* ( $X_1$ ) dan Iklim Kerja ( $X_2$ ) dan dua variabel Y (*variabel dependent*) yaitu Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) dan Kinerja Sumber Daya Manusia ( $Y_2$ ).

## 3.2. Populasi dan Sampel

### 3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/ subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian untuk ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah Sumber Daya Manusia pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah sebanyak 278 Sumber Daya Manusia.

### 3.2.2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2016) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *sensus sampel*. Jadi dari seluruh populasi dari jumlah Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah sebanyak 278, tidak akan digunakan seluruhnya, tetapi dengan menggunakan teknik Slovin untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti.

$$\begin{aligned}\text{Rumus Slovin : } n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ n &= \frac{278}{1 + 278(0.1)^2} \\ n &= \frac{278}{1 + 2,78} \\ &= 73,54\end{aligned}$$

Keterangan :

$n$  = Jumlah Sampel

$N$  = Jumlah Populasi

$e$  = Standar Error

Berdasarkan rumus Slovin, dengan jumlah populasi sebanyak 278 orang, error margin sebesar 0.1 maka didapatkan sampel sejumlah 73 orang.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari objek penelitian.

### 3.4. Definisi Konsep, Operasional Pengukuran Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (*independent*), variabel mediasi dan variabel terikat (*dependent*). Variabel tersebut terdiri dari variabel bebas yaitu : *Person Organization fit* ( $X_1$ ) dan Iklim Kerja ( $X_2$ ). Adapun variabel, variabel mediasi yaitu Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ), dan variabel terikat yaitu : Kinerja Sumber Daya Manusia ( $Y_2$ ). Adapun definisi operasional masing-masing variabel dan indikator pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.1.**  
**Definisi Konsep Operasional Variabel**

| No | Variabel                            | Definisi Konsep Operasional                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Indikator                                                                                                                                                                                                     |
|----|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <b>Kinerja PNS (Y2)</b>             | Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2013).                                                                                                                                     | 1) Kualitas Kerja<br>2) Ketepatan Waktu<br>3) Inisiatif<br>4) Kemampuan<br>5) Komunikasi<br>(Sedarmayanti, 2017)                                                                                              |
| 2  | <b>Kepuasan Kerja (Y1)</b>          | Kepuasan kerja merupakan evaluasi hasil dari berbagai macam sikap yang terkait dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, supervisi, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, hubungan sosial di dalam pekerjaan, dan perlakuan atasan. (As'ad, 2013) | 1) Kepuasan thd gaji<br>2) Kepuasan thd pekerjaan itu sendiri<br>3) Kepuasan bekerjasama dgn rekan kerja<br>4) Kepuasan kepemimpinan<br>5) Kepuasan karir/promosi<br>(Hasibuan, 2017)                         |
| 3  | <b>Person Organization fit (X1)</b> | Merupakan persepsi karyawan bahwa dirinya memiliki kecocokan/kesesuaian dengan nilai dasar organisasi yang terindikasi melalui kesesuaian kebutuhan, kesesuaian value, goal, dan culture personality (Cable & Judge, 2012)                                                                                           | 1) <i>Value Congruence</i><br>2) <i>Goal Congruence</i><br>3) <i>Culture Personality</i><br>(Kristof, 2012)                                                                                                   |
| 4  | <b>Iklim Kerja (X2)</b>             | Iklim Kerja didefinisikan sebagai suasana psikologi yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, terbentuk sebagai hasil tindakan organisasi dan interaksi diantara anggota organisasi. (Agustini, 2019)                                                                                                     | 1) Menaruh kepercayaan dan terbuka<br>2) Simpatik dan memberikan dukungan<br>3) Jujur dan menghargai<br>4) Kejelasan tujuan<br>5) Pertumbuhan kepribadian<br>6) Otonomi dan fleksibilitas<br>(Agustini, 2019) |

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

#### 3.5.1. Kuesioner

Metode pengumpulan data primer yang dipakai adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah, dengan menyebar kuesioner secara langsung sejumlah 73 sampel. Pertanyaan dalam kuesioner bersifat tertutup yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk

yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert (peringkat) sebagai berikut:

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| Jawaban Sangat Tidak Setuju | (skor : 1) |
| Jawaban Tidak Setuju        | (skor : 2) |
| Jawaban Cukup Setuju        | (skor : 3) |
| Jawaban Setuju              | (skor : 4) |
| Jawaban Sangat Setuju       | (skor : 5) |

### **3.5.2. Studi Pustaka**

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur, serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk mendukung penelitian.

## **3.6. Uji Instrumen**

### **3.6.1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner, (Ghozali, 2016). Dalam penelitian ini digunakan uji validitas item dengan menggunakan kriteria internal, yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan total skor keseluruhan. Cara ini digunakan dengan mengkorelasikan antara skor pertanyaan tertentu dengan skor total.

Apabila nilai korelasi yang dihasilkan signifikan, dimana nilai probabilitas yang diperoleh lebih kecil dari nilai  $\alpha = 0,05$  maka instrumen pertanyaan tersebut valid sebagai alat ukur.

### 3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran suatu kuesioner yang dikatakan handal jika jawaban yang diberikan responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama dari waktu ke waktu, (Santoso, 2017). Variabel dikatakan reliabel jika memberi nilai Cronbach  $\alpha > 0,6$  (Ghozali, 2016).

## 3.7. Uji Model

### 3.7.1. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) melihat kemampuan variabel bebas (*independent*) dalam menerangkan variabel terikat (*dependent*) dan proporsi variasi dari variabel terikat (*dependent*) yang diterangkan oleh variasi dari variabel-variabel bebasnya. Jika  $R^2$  yang diperoleh dari hasil perhitungan menunjukkan semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel tergantung semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin besar untuk menerangkan variabel terikatnya. Sebaliknya jika  $R^2$  menunjukkan semakin

kecil, hal ini berarti model yang digunakan semakin lemah untuk menerangkan variasi variabel tergantung. Secara umum dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) berada diantara 0 sampai 1 atau  $0 \leq R^2 \leq 1$ . (Ghozali, 2016)

### 3.7.2. Uji F

Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2016). Uji statistik F digunakan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi secara bersama-sama terhadap variabel dependen yang diuji pada tingkat signifikan 0,05 (Ghozali, 2016).

- 1) Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan apabila tingkat signifikansi  $< \alpha$  (0,05), maka variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan apabila tingkat signifikansi  $> \alpha$  (0,05), maka variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

### 3.8. Analisis Regresi Linier Berganda

Model regresi adalah model yang digunakan untuk menganalisis pengaruh dari berbagai variabel independen terhadap satu variabel dependen (Ferdinand, 2013). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini

adalah metode analisis regresi berganda (*Multiple regresional analisis*). Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara *Person Organization Fit* (X1), Iklim Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y1), dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2). Adapun rumus yang dipakai yaitu :

$$Y1 = \alpha_1 + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + e_1$$

$$Y2 = \alpha_2 + \beta_3 X1 + \beta_4 X2 + \beta_5 Y1 + e_2$$

Keterangan :

Y2 = Kinerja Sumber Daya Manusia

Y1 = Kepuasan Kerja

X1 = *Person Organization fit*

X2 = Iklim Kerja

$\alpha$  = Konstanta

$\beta$  = Koefisien Regresi

e1-2 = Error

### 3.9. Pengujian Hipotesis

#### 3.9.1. Uji t (parsial)

Menunjukkan apakah variabel Independen secara partial atau individual berpengaruh signifikan terhadap variabel dependennya. Menurut Ghazali (2016) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikatnya. Apabila pada taraf signifikansi 0,05%, nilai probabilitas < 5%

maka hipotesis diterima, berarti ada pengaruh diantara dua variable yang diuji, sebaliknya, apabila nilai probabilitas  $> 5\%$ , maka hipotesis ditolak, berarti tidak ada pengaruh antara dua variabel.

### 3.9.2. Uji Mediasi

Uji mediasi adalah uji untuk mengetahui apakah suatu variabel memediasi atau tidak hubungan dengan variabel independen lainnya terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016). Mediasi penelitian ini pada variabel *person organization fit*, iklim kerja, kepuasan kerja dan kinerja Sumber Daya Manusia. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur uji Sobel. Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel (Y2) melalui variabel mediasi (Y1). Pengaruh tidak langsung X ke Y2 melalui Y1 dihitung dengan cara mengalikan jalur X-Y1 (a) dengan jalur M-Y (b) atau  $ab$ . Jadi koefisien  $ab = (c-c')$  dimana  $c$  adalah pengaruh X terhadap Y2 tanpa mengontrol Y1, sedangkan  $c'$  adalah koefisien pengaruh X terhadap Y2 setelah mengontrol Y1.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden Penelitian

Guna memudahkan dalam memahami dan menginterpretasikan data penelitian dalam bentuk tabulasi maka digunakan statistik deskripsi. Statistik deskripsi digunakan untuk memperoleh informasi mengenai karakteristik data identitas responden yang disajikan berupa ringkasan pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel.

##### 4.1.1. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.1.**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Jumlah    | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| Laki-Laki     | 42        | 57,5           |
| Perempuan     | 31        | 42,5           |
| <b>Total</b>  | <b>73</b> | <b>100 %</b>   |

Sumber : Hasil Olah Data, 2022

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 42 responden, sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 31 responden, dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memiliki jenis kelamin laki-laki. Hal ini mengidentifikasi bahwa pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa

Tengah lebih banyak Sumber Daya Manusia laki-laki yang ikut serta menjadi responden dalam penelitian ini dan lebih mudah untuk berkomunikasi secara langsung dengan responden laki-laki.

#### 4.1.2. Usia Responden

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan usia dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.2.**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Usia**

| Usia         | Jumlah    | Persentase (%) |
|--------------|-----------|----------------|
| 20-30 Thn    | 15        | 20,55          |
| 31-40 Thn    | 23        | 31,51          |
| 41-50 Thn    | 19        | 26,03          |
| 51-60 Thn    | 16        | 21,92          |
| <b>Total</b> | <b>73</b> | <b>100 %</b>   |

Sumber : Hasil Olah Data, 2022

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berusia 21-30 tahun sebanyak 15 orang, responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 23 orang, responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 19 orang dan responden yang berusia 51-60 tahun sebanyak 16 orang. Hal ini mengidentifikasikan bahwa pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah lebih banyak memiliki Sumber Daya Manusia dengan usia 31-40 tahun, yang mengindikasikan bahwa anggota Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah banyak memiliki Sumber Daya Manusia yang cukup berpengalaman.



#### 4.1.3. Pendidikan Responden

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan pendidikan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.3.**

**Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan**

| <b>Pendidikan</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|-------------------|---------------|-----------------------|
| SMA               | 17            | 23,29                 |
| D3                | 11            | 15,07                 |
| S1                | 37            | 50,68                 |
| S2                | 8             | 10,96                 |
| <b>Total</b>      | <b>73</b>     | <b>100 %</b>          |

Sumber : Hasil Olah Data, 2022

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan pendidikan SMA sebanyak 17 orang, responden dengan pendidikan D3 sebanyak 11 orang, responden dengan pendidikan S1 sebanyak 37 orang dan responden dengan pendidikan S2 sebanyak 8 orang. Hal ini mengidentifikasikan bahwa pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah lebih banyak Sumber Daya Manusia dengan pendidikan akhir yaitu S1, yang memiliki tingkat kompetensi yang cukup tinggi.

#### 4.1.4. Lama Bekerja Responden

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan lama bekerja dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.4.**

**Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

| <b>Lama Bekerja</b> | <b>Jumlah</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|---------------------|---------------|-----------------------|
| 1-5 Thn             | 18            | 24,66                 |
| 6-10 Thn            | 19            | 26,03                 |
| 11-15 Thn           | 23            | 31,51                 |
| 16-20 Thn           | 13            | 17,81                 |
| <b>Total</b>        | <b>73</b>     | <b>100 %</b>          |

Sumber : Hasil Olah Data, 2022

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan lama bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 18 orang, responden dengan lama bekerja selama 6-10 tahun sebanyak 19 orang, responden dengan lama bekerja selama 11-15 tahun sebanyak 23 orang dan responden dengan lama bekerja selama 16-20 tahun sebanyak 13 orang. Hal ini mengidentifikasi bahwa pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah lebih banyak Sumber Daya Manusia dengan masa kerja 11-15 tahun yang berarti sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama.

#### **4.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Analisis ini digunakan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variabel-variabel dalam penelitian. Statistic deskriptif dilakukan dengan membuat nilai rata-rata pada setiap jawaban dengan menggunakan rentang skala sebagai berikut :

Nilai Maksimum : 5

Nilai Minimum : 1

Rentang Skala :  $\frac{5 - 1}{3} = 1,3$

|             |                  |
|-------------|------------------|
| Kategori    | :                |
| 1,0 – 2,30  | = Rendah / Buruk |
| 2,31 – 3,60 | = Cukup / Sedang |
| 3,61 – 5,00 | = Tinggi / Baik  |

#### 4.2.1. Variabel *Person Organization Fit* (X1)

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat gambaran mengenai jawaban dari responden berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan. Variabel *person organization fit* menggunakan 3 indikator pertanyaan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.5.**  
**Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel**  
***Person Organization Fit* (X1)**

| No    | Item                | Jawaban Responden |      |     |      |     |      |     |      |     |      | Rata-rata |
|-------|---------------------|-------------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----------|
|       |                     | (1)               |      | (2) |      | (3) |      | (4) |      | (5) |      |           |
|       |                     | f                 | Skor | f   | Skor | f   | Skor | f   | Skor | f   | Skor |           |
| 1     | Value Congruence    | -                 | -    | -   | -    | 2   | 6    | 32  | 128  | 39  | 195  | 4,51      |
| 2     | Goal Congruence     | -                 | -    | 1   | 2    | 4   | 12   | 37  | 148  | 31  | 155  | 4,34      |
| 3     | Culture Personality | -                 | --   | -   | -    | 4   | 12   | 37  | 148  | 32  | 160  | 4,38      |
| Total |                     |                   |      |     |      |     |      |     |      |     |      | 4,41      |

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jumlah rata-rata variabel *person organization fit* sebesar 4,41 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dengan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa responden memiliki kesesuaian atau kecocokan dengan persepsi dari organisasi dengan jangkauan yang tinggi.

#### 4.2.2. Variabel Iklim Kerja (X2)

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat gambaran mengenai jawaban dari responden berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan. Variabel iklim kerja menggunakan 6 indikator pertanyaan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.6.**  
**Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel Iklim Kerja (X2)**

| No    | Item                             | Jawaban Responden |      |     |      |     |      |     |      |     |      | Rata-rata |
|-------|----------------------------------|-------------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----------|
|       |                                  | (1)               |      | (2) |      | (3) |      | (4) |      | (5) |      |           |
|       |                                  | f                 | Skor | f   | Skor | f   | Skor | f   | Skor | f   | Skor |           |
| 1     | Menaruh kepercayaan dan terbuka  | -                 | -    | -   | -    | 5   | 15   | 39  | 156  | 29  | 145  | 4,33      |
| 2     | Simpatik dan memberikan dukungan | -                 | -    | 2   | 4    | 8   | 24   | 45  | 180  | 19  | 95   | 4,15      |
| 3     | Jujur dan menghargai             | -                 | -    | 1   | 2    | 12  | 36   | 36  | 144  | 24  | 120  | 4,14      |
| 4     | Kejelasan tujuan                 | -                 | -    | -   | -    | 4   | 12   | 44  | 176  | 25  | 125  | 4,29      |
| 5     | Pertumbuhan kepribadian          | -                 | -    | 1   | 2    | 7   | 21   | 46  | 184  | 19  | 95   | 4,14      |
| 6     | Otonomi dan fleksibilitas        | -                 | -    | -   | -    | 12  | 36   | 46  | 184  | 15  | 75   | 4,04      |
| Total |                                  |                   |      |     |      |     |      |     |      |     |      | 4,18      |

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jumlah rata-rata variabel iklim kerja sebesar 4,18 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dengan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa iklim kerja yang terdapat pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah cukup baik dan dalam tingkat yang baik untuk Sumber Daya Manusia.

#### 4.2.3. Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat gambaran mengenai jawaban dari responden berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan. Variabel

kepuasan kerja menggunakan 5 indikator pertanyaan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.7.**  
**Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y1)**

| No    | Item                                 | Jawaban Responden |      |     |      |     |      |     |      |     |      | Rata-rata |
|-------|--------------------------------------|-------------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----------|
|       |                                      | (1)               |      | (2) |      | (3) |      | (4) |      | (5) |      |           |
|       |                                      | f                 | Skor | f   | Skor | f   | Skor | f   | Skor | f   | Skor |           |
| 1     | Kepuasan terhadap gaji               | -                 | -    | -   | -    | 11  | 33   | 46  | 184  | 16  | 80   | 4,07      |
| 2     | Kepuasan thd pekerjaan itu sendiri   | -                 | -    | 5   | 10   | 14  | 42   | 42  | 168  | 12  | 60   | 3,84      |
| 3     | Kepuasan bekerjasama dgn rekan kerja | 1                 | 1    | 4   | 8    | 16  | 48   | 37  | 148  | 15  | 75   | 3,84      |
| 4     | Kepuasan kepemimpinan                | -                 | -    | 2   | 4    | 11  | 33   | 34  | 136  | 26  | 130  | 4,15      |
| 5     | Kepuasan karir/promosi               | -                 | -    | 1   | 2    | 19  | 57   | 34  | 136  | 19  | 95   | 3,97      |
| Total |                                      |                   |      |     |      |     |      |     |      |     |      | 3,97      |

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jumlah rata-rata variabel kepuasan kerja sebesar 3,97 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dengan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah dalam kondisi yang baik.

#### 4.2.4. Variabel Kinerja PNS (Y)

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat gambaran mengenai jawaban dari responden berdasarkan kuesioner yang telah dibagikan. Variabel kinerja PNS menggunakan 5 indikator pertanyaan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.8.**

**Indek Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja PNS (Y)**

| No    | Item            | Jawaban Responden |      |     |      |     |      |     |      |     |      | Rata-rata |
|-------|-----------------|-------------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----------|
|       |                 | (1)               |      | (2) |      | (3) |      | (4) |      | (5) |      |           |
|       |                 | f                 | Skor | f   | Skor | f   | Skor | f   | Skor | f   | Skor |           |
| 1     | Kualitas Kerja  | -                 | -    | 2   | 4    | 19  | 57   | 42  | 168  | 10  | 50   | 3,82      |
| 2     | Ketepatan Waktu | -                 | -    | -   | -    | 15  | 45   | 42  | 168  | 16  | 80   | 4,01      |
| 3     | Inisiatif       | -                 | -    | -   | -    | 7   | 21   | 57  | 228  | 9   | 45   | 4,03      |
| 4     | Kemampuan       | -                 | -    | 2   | 4    | 7   | 21   | 55  | 220  | 9   | 45   | 3,97      |
| 5     | Komunikasi      | -                 | -    | 3   | 6    | 12  | 36   | 52  | 208  | 6   | 30   | 3,84      |
| Total |                 |                   |      |     |      |     |      |     |      |     |      | 3,93      |

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa jumlah rata-rata variabel kinerja sebesar 3,93 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dengan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa kinerja Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah dalam kategori baik dan tinggi, maka dengan gambaran tersebut kinerja Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah masih dapat ditingkatkan lagi dengan memanfaatkan aspek-aspek lain untuk meningkatkan kinerja.

#### **4.3. Uji Instrumen**

##### **4.3.1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner, (Ghozali, 2016). Penyebaran kuesioner dilakukan terhadap 73 responden. Jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 73 dengan jawaban lengkap.

Sebelum digunakan untuk analisis data, hasil penelitian tersebut dilakukan uji validitas dan reliabilitas, dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.9.**  
**Hasil Uji Validitas**

| Variabel            | Item | r hitung | r tabel | Ket   |
|---------------------|------|----------|---------|-------|
| PO Fit (X1)         | X1.1 | 0,698    | 0, 232  | Valid |
|                     | X1.2 | 0,680    |         | Valid |
|                     | X1.3 | 0,676    |         | Valid |
| Iklim Kerja (X2)    | X2.1 | 0,689    | 0, 232  | Valid |
|                     | X2.2 | 0,699    |         | Valid |
|                     | X2.3 | 0,682    |         | Valid |
|                     | X2.4 | 0,584    |         | Valid |
|                     | X2.5 | 0,628    |         | Valid |
|                     | X2.6 | 0,701    |         | Valid |
| Kepuasan Kerja (Y1) | Y1.1 | 0,574    | 0, 232  | Valid |
|                     | Y1.2 | 0,788    |         | Valid |
|                     | Y1.3 | 0,778    |         | Valid |
|                     | Y1.4 | 0,801    |         | Valid |
|                     | Y1.5 | 0,771    |         | Valid |
| Kinerja PNS (Y2)    | Y2.1 | 0,649    | 0, 232  | Valid |
|                     | Y2.2 | 0,549    |         | Valid |
|                     | Y2.3 | 0,653    |         | Valid |
|                     | Y2.4 | 0,528    |         | Valid |
|                     | Y2.5 | 0,528    |         | Valid |

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa  $r_{hitung}$  seluruh variabel melebihi  $r_{tabel}$  ( $>0,232$ ), maka dapat dipastikan bahwa hasil uji validitas dalam penelitian ini mendapatkan hasil valid semua.

#### 4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran suatu kuesioner yang dikatakan handal jika jawaban yang diberikan responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran

kembali pada subjek yang sama dari waktu ke waktu. Variabel dikatakan reliabel jika memberi nilai Cronbach  $\alpha > 0,6$  (Ghozali, 2016).

**Tabel 4.10.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| No | Variabel                            | Nilai r Alpha | Nilai standarisasi | Ket      |
|----|-------------------------------------|---------------|--------------------|----------|
| 1  | <i>Person Organization Fit</i> (X1) | 0,728         | 0,600              | Reliabel |
| 2  | Iklim Kerja (X2)                    | 0,838         | 0,600              | Reliabel |
| 3  | Kepuasan Kerja (Y1)                 | 0,801         | 0,600              | Reliabel |
| 4  | Kinerja (Y2)                        | 0,791         | 0,600              | Reliabel |

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Dari data tabel diatas, diketahui bahwa nilai r alpha seluruh variabel melebihi nilai standariasasi (0,600), itu berarti dalam uji reliabilitas seluruh variabel mendapatkan hasil reliabel.

#### 4.4. Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah suatu data dapat dianalisis lebih lanjut diperlukan suatu uji asumsi klasik agar hasil dan analisi nantinya efisien dan tidak biasa. Adapun kriteria pengujian tersebut sebagai berikut :

##### 4.4.1. Uji Normalitas

Ghozali (2016) menyatakan bahwa uji normalitas adalah untuk menguji apakah model regresi, variabel independen, dan variabel dependen memiliki distribusi data normal atau tidak normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Untuk mengetahui uji

normalitas dapat dilihat pada Tabel dibawah Uji Normalitas melalui Kolmogorov sebagai berikut :

**Tabel 4.11.**

**Uji Kolmogorov**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 73                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation | .12139549               |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .089                    |
|                                  | Positive       | .089                    |
|                                  | Negative       | -.082                   |
| Test Statistic                   |                | .089                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .200 <sup>c,d</sup>     |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

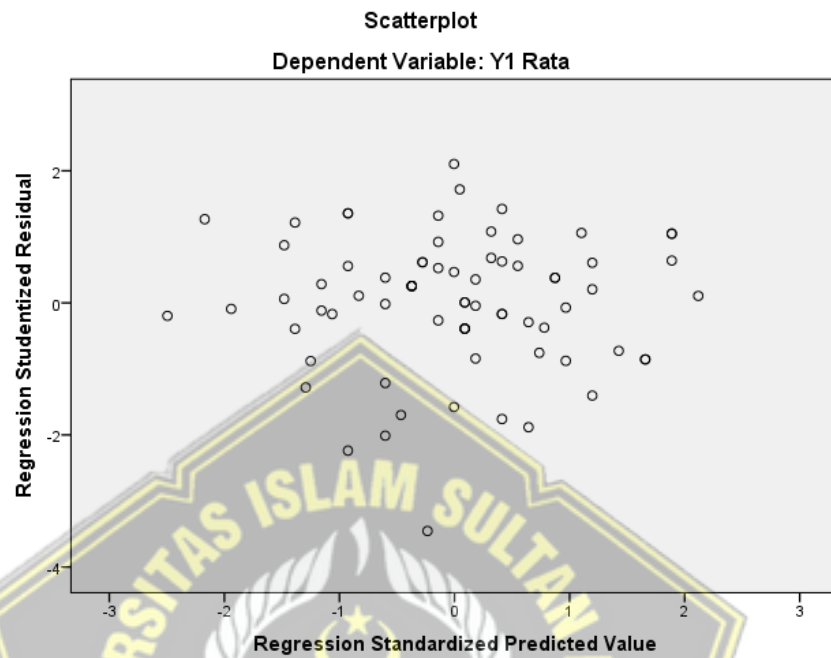
Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) dari ketiga variabel mendapatkan nilai melebihi standar pengujian Kolmogorov-Smirnov yaitu 0,200<sup>c,d</sup>. Maka dapat disimpulkan bahwa data telah terdistribusi dengan baik. Dengan demikian, asumsi atau persyaratan normalitas model regresi telah terpenuhi.

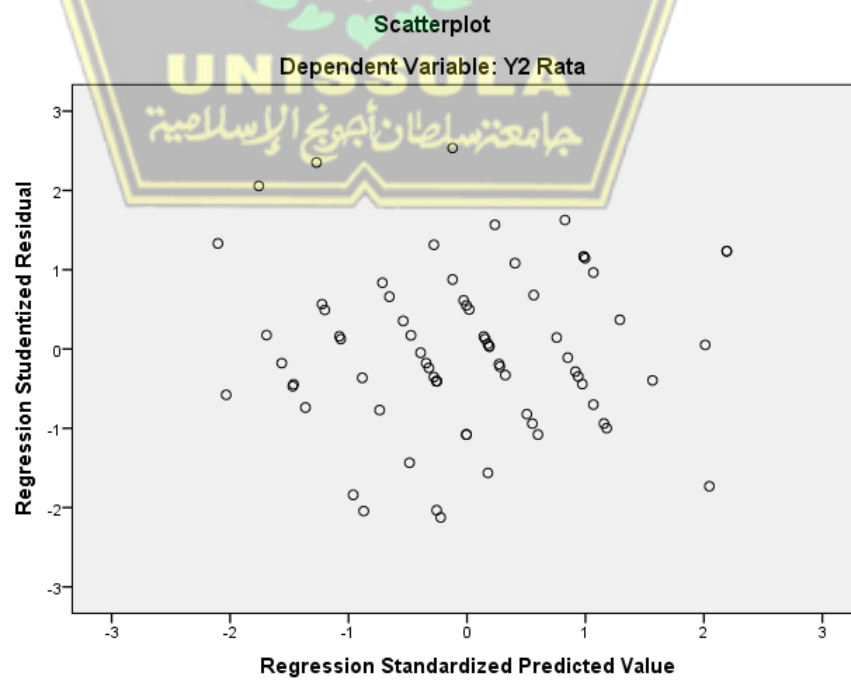
#### 4.4.2. Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variabel independen secara statistic memengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2016). Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat dalam gambar berikut :

**Gambar 4.1.**  
**Uji Heteroskedastisitas Persamaan I**



**Gambar 4.2.**  
**Uji Heteroskedastisitas Persamaan II**



Hasil uji pada gambar di atas, menunjukan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi adanya heteroskedastisitas pada model persamaan I maupun persamaan II.

#### 4.4.3. Uji Multikolinearitas

Kriteria pengujian multikolinearitas yaitu jika nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) lebih rendah dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas yang serius antara variabel independen dalam model, sedangkan jika nilai VIF lebih tinggi dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa ada multikolinearitas yang serius antara variabel independen dalam model. Dengan melihat nilai VIF dalam model regresi dapat diketahui bahwa masing-masing variabel tidak mengandung adanya gejala multikolinearitas karena mempunyai nilai VIF yang lebih rendah dari 10. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12.

#### Uji Multikolinearitas Menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF)

##### Persamaan I

| Variabel                       | Nilai VIF | Batas Nilai | Keterangan                      |
|--------------------------------|-----------|-------------|---------------------------------|
| <i>Person Organization Fit</i> | 1,157     | < 10        | Tidak terkena Multikolinearitas |
| Iklim Kerja                    | 1,157     | < 10        | Tidak terkena Multikolinearitas |

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

**Tabel 4.13.**  
**Uji Multikolinearitas Menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF)**  
**Persamaan II**

| Variabel                       | Nilai VIF | Batas Nilai | Keterangan                      |
|--------------------------------|-----------|-------------|---------------------------------|
| <i>Person Organization Fit</i> | 1,295     | < 10        | Tidak terkena Multikolinearitas |
| Iklim Kerja                    | 1,238     | < 10        | Tidak terkena Multikolinearitas |
| Kepuasan Kerja                 | 1,295     | < 10        | Tidak terkena Multikolinearitas |

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa nilai VIF dari variabel lebih kecil dari 10 dan nilai tolerance lebih besar dari 0,10. Hal ini berarti tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi penelitian ini.

#### 4.5. Analisis Data

##### 4.5.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi berganda (*Multiple regresional analisis*). Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara *Person Organization Fit* (X1), Iklim Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja PNS (Y2). Hasil analisis regresi liner berganda dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.14.**  
**Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan I**

| Model |                  | Unstandardized Coefficients |            | Coefficients <sup>a</sup> |  | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|-------------------------|-------|
|       |                  | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)       | .410                        | .791       |                           |  | .518  | .606 |                         |       |
|       | X1 (PO-Fit)      | .452                        | .157       | .325                      |  | 2.879 | .005 | .864                    | 1.157 |
|       | X2 (Iklim Kerja) | .376                        | .171       | .249                      |  | 2.203 | .031 | .864                    | 1.157 |

a. Dependent Variable: Y1 (Kepuasan Kerja)

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

$$Y = 0,325X_1 + 0,248X_2$$

Berdasarkan persamaan di atas diperoleh diperoleh hasil sebagai berikut :

- a. Koefisien regresi variabel *person organization fit* ( $b_1X_1$ ) sebesar 0,325 bertanda positif, artinya bilamana *person organization fit* ( $X_1$ ) meningkat maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan begitu akan meningkatkan kepuasan Sumber Daya Manusia KPU Provinsi Jawa Tengah.
- b. Koefisien regresi variabel iklim kerja ( $b_2X_2$ ) sebesar 0,249 bertanda positif, artinya bilamana iklim kerja ( $X_2$ ) meningkat maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ), dengan begitu akan meningkatkan kepuasan Sumber Daya Manusia KPU Provinsi Jawa Tengah.

**Tabel 4.15.**  
**Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan II**

| Model |                  | Unstandardized Coefficients |            | Coefficients <sup>a</sup> |  | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|-------------------------|-------|
|       |                  | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)       | -.023                       | .194       |                           |  | -.117 | .907 |                         |       |
|       | X1 (PO-Fit)      | .225                        | .041       | .264                      |  | 5.548 | .000 | .772                    | 1.295 |
|       | X2 (Iklim Kerja) | .426                        | .043       | .461                      |  | 9.907 | .000 | .808                    | 1.238 |

|                     |      |      |      |        |      |      |       |
|---------------------|------|------|------|--------|------|------|-------|
| Y1 (Kepuasan Kerja) | .298 | .029 | .486 | 10.216 | .000 | .772 | 1.295 |
|---------------------|------|------|------|--------|------|------|-------|

a. Dependent Variable: Y2 (Kinerja)

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

$$Y = 0,264X_1 + 0,461X_2 + 0,486Y_1$$

Berdasarkan persamaan di atas diperoleh diperoleh hasil sebagai berikut :

- Koefisien regresi variabel *person organization fit* ( $b_1X_1$ ) sebesar 0,264 bertanda positif, artinya bilamana *person organization fit* ( $X_1$ ) meningkat maka akan berpengaruh terhadap kinerja PNS ( $Y_2$ ), dengan begitu akan meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia KPU Provinsi Jawa Tengah.
- Koefisien regresi variabel iklim kerja ( $b_2X_2$ ) sebesar 0,461 bertanda positif, artinya bilamana iklim kerja ( $X_2$ ) meningkat maka akan berpengaruh terhadap kinerja PNS ( $Y_2$ ), dengan begitu akan meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia KPU Provinsi Jawa Tengah.
- Koefisien regresi variabel kepuasan kerja ( $b_3Y_1$ ) sebesar 0,486 bertanda positif, artinya bilamana kepuasan kerja ( $b_3Y_1$ ) meningkat maka akan berpengaruh terhadap kinerja PNS ( $Y_2$ ), dengan begitu akan meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia KPU Provinsi Jawa Tengah.

#### 4.5.2. Analisis Uji F

Uji kelayakan model dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi layak atau tidak untuk digunakan. Pengujian ini menggunakan uji statistik F yang terdapat pada tabel Anova. Berikut adalah hasil uji kelayakan model (uji F) dalam penelitian ini:

**Tabel 4.16.**  
**Nilai Uji F Persamaan I**

|       |            | ANOVA <sup>a</sup> |    |             |        |                   |
|-------|------------|--------------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model |            | Sum of Squares     | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1     | Regression | 5.322              | 2  | 2.661       | 10.312 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 18.063             | 70 | .258        |        |                   |
|       | Total      | 23.385             | 72 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Y1 (Kepuasan Kerja)

b. Predictors: (Constant), X2 (Iklim Kerja), X1 (PO-Fit)

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Hasil perhitungan dapat diperoleh nilai  $F_{hitung}$  10,312 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,005$  yang berarti bahwa variabel *person organization fit* dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja layak digunakan dalam penelitian ini. Jika ingin meningkatkan kepuasan kerja Sumber Daya Manusia KPU Provinsi Jawa Tengah maka perlu memperbaiki *person organization fit* dan iklim kerja terlebih dahulu, dengan begitu akan dapat membantu dalam meningkatkan kepuasan kerja.

**Tabel 4.17.**  
**Nilai Uji F Persamaan II**

|       |            | ANOVA <sup>a</sup> |    |             |         |                   |
|-------|------------|--------------------|----|-------------|---------|-------------------|
| Model |            | Sum of Squares     | df | Mean Square | F       | Sig.              |
| 1     | Regression | 7.743              | 3  | 2.581       | 167.849 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 1.061              | 69 | .015        |         |                   |
|       | Total      | 8.804              | 72 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: Y2 (Kinerja)

b. Predictors: (Constant), Y1 (Kepuasan Kerja), X2 (Iklim Kerja), X1 (PO-Fit)

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Hasil perhitungan dapat diperoleh nilai  $F_{hitung}$  167,849 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,005$  yang berarti bahwa variabel *person organization fit*, iklim kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS layak digunakan dalam penelitian ini. Jika ingin meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia KPU Provinsi Jawa Tengah maka perlu memperbaiki *person organization fit*,

iklim kerja dan kepuasan kerja terlebih dahulu, dengan begitu akan dapat membantu dalam meningkatkan kinerja.

#### 4.5.3. Analisis Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel *person organization fit* (X1), iklim kerja (X2) dan kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja PNS (Y2) secara parsial. Hasil uji t dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Uji t Pengaruh variabel *person organization fit* terhadap kepuasan kerja  
Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.14 variabel *person organization fit* diperoleh nilai t hitung (2,879) > t tabel (1,666) dengan signifikansi ( $0,005 < 0,05$ ) berarti *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Maka semakin meningkat *person organization fit* maka akan semakin meningkat pula kepuasan kerja Sumber Daya Manusia.
- b. Uji t Pengaruh variabel iklim kerja terhadap kepuasan kerja  
Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.14 variabel iklim kerja diperoleh nilai t hitung (2,203) > t tabel (1,666) dengan signifikansi ( $0,031 < 0,05$ ) berarti iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Maka semakin meningkat iklim kerja maka akan semakin meningkat pula kepuasan kerja Sumber Daya Manusia.

c. Uji t Pengaruh variabel *person organization fit* terhadap kinerja PNS

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.15 variabel *person organization fit* diperoleh nilai  $t$  hitung (5,548) >  $t$  tabel (1,666) dengan signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ) berarti *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Maka semakin meningkat *person organization fit* maka akan semakin meningkat pula kinerja PNS.

d. Uji t Pengaruh variabel iklim kerja terhadap kinerja PNS

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.15 variabel iklim kerja diperoleh nilai  $t$  hitung (9,907) >  $t$  tabel (1,666) dengan signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ) berarti iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Maka semakin meningkat iklim kerja maka akan semakin meningkat pula kinerja PNS.

e. Uji t Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja PNS

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.15 variabel kepuasan kerja diperoleh nilai  $t$  hitung (10,216) >  $t$  tabel (1,666) dengan signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ) berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Maka semakin meningkat kepuasan kerja maka akan semakin meningkat pula kinerja PNS.

#### 4.5.4. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat besarnya sumbangan dari masing-masing variabel bebas *person organization fit*, iklim kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Sumber Daya Manusia KPU Provinsi Jawa Tengah yang dinyatakan dalam persentase. Hasil analisis koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.18.**  
**Nilai Koefisien Determinasi Persamaan I**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | .477 <sup>a</sup> | .228     | .206              | .50798                     |

a. Predictors: (Constant), X2 Rata, X1 Rata

b. Dependent Variable: Y1 Rata

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai  $Adjusted R^2 = 0,206$  berarti dapat diketahui bahwa *person organization fit* dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja Sumber Daya Manusia KPU Provinsi Jawa Tengah adalah sebesar 0,206 atau sebesar 20,6%, sedangkan sisanya 79,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa variabel *person organization fit* dan iklim kerja hanya mampu memengaruhi kepuasan kerja sebesar 20,6% dapat dikatakan cukup rendah karena dapat memengaruhi kepuasan kerja kurang dari 50%.

**Tabel 4.19.**  
**Nilai Koefisien Determinasi Persamaan II**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | .938 <sup>a</sup> | .879     | .874              | .12401                     |

a. Predictors: (Constant), Y1 Rata, X2 Rata, X1 Rata

b. Dependent Variable: Y2 Rata

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* = 0,874 berarti dapat diketahui bahwa *person organization fit*, iklim kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Sumber Daya Manusia KPU Provinsi Jawa Tengah adalah sebesar 0,874 atau sebesar 87,4%, sedangkan sisanya 12,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa variabel *person organization fit*, iklim kerja dan kepuasan kerja mampu memengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 87,4% dapat dikatakan cukup tinggi karena dapat memengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia lebih dari 50%.

#### 4.6. Pembahasan

##### 4.6.1. Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Kepuasan Kerja

*Person-organization fit* adalah kesesuaian/kecocokan antara individu dengan organisasi. Karena itu Sumber Daya Manusia yang merasa adanya kecocokan terhadap tempat bekerja akan merasa puas dengan hasil kerjanya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja,

penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik (Simanjuntak, 2019).

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Hal tersebut dapat dikatakan karena diperoleh nilai  $t$  hitung (2,879) >  $t$  tabel (1,666) dengan signifikansi ( $0,005 < 0,05$ ) berarti *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Dari hasil tersebut maka telah membuktikan bahwa *person organization fit* mampu mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja Sumber Daya Manusia, serta menunjukkan keselarasan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017) yang menjelaskan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.6.2. Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Iklim kerja penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seorang tentang apa yang diberikan oleh perusahaan dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim kerja ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun, dan dihargai oleh perusahaan (Sedarmayanti, 2017). Dengan iklim kerja yang nyaman bagi Sumber Daya Manusia akan memberikan peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan merupakan suatu perasaan yang dialami oleh seseorang, di mana ia merasa

puas dan memiliki rasa senang apabila yang diharapkan telah terpenuhi atau apa yang ia terima melebihi apa yang ia diharapkan.

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Hal tersebut dapat dikatakan karena diperoleh nilai  $t$  hitung (2,203) >  $t$  tabel (1,666) dengan signifikansi ( $0,031 < 0,05$ ) berarti iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Dari hasil tersebut maka telah membuktikan bahwa iklim kerja mampu mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja Sumber Daya Manusia, serta menunjukkan keselarasan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Diyanti & Musa Hubeis (2017) yang menjelaskan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **4.6.3. Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Kinerja**

Perekrutan karyawan yang dilakukan perusahaan sering menggunakan pendekatan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan. Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Sumber Daya Manusia yang berkualitas adalah Sumber Daya Manusia yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh Sumber Daya Manusia yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja. Mathis dan Jackson (2006)

menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan Sumber Daya Manusia.

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Hal tersebut dapat dikatakan karena diperoleh nilai  $t$  hitung ( $5,548$ )  $>$   $t$  tabel ( $1,666$ ) dengan signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ) berarti *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Dari hasil tersebut maka telah membuktikan bahwa *person organization fit* mampu mempengaruhi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia, serta menunjukkan keselarasan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017) yang menjelaskan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

#### **4.6.4. Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kinerja**

Menurut Robbins (2016) menyatakan bahwa iklim kerja adalah lingkungan dari organisasi atau perusahaan yang dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan buruk bagi para karyawan. Dengan iklim kerja yang nyaman bagi Sumber Daya Manusia akan memberikan peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia. Kinerja ialah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya

mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

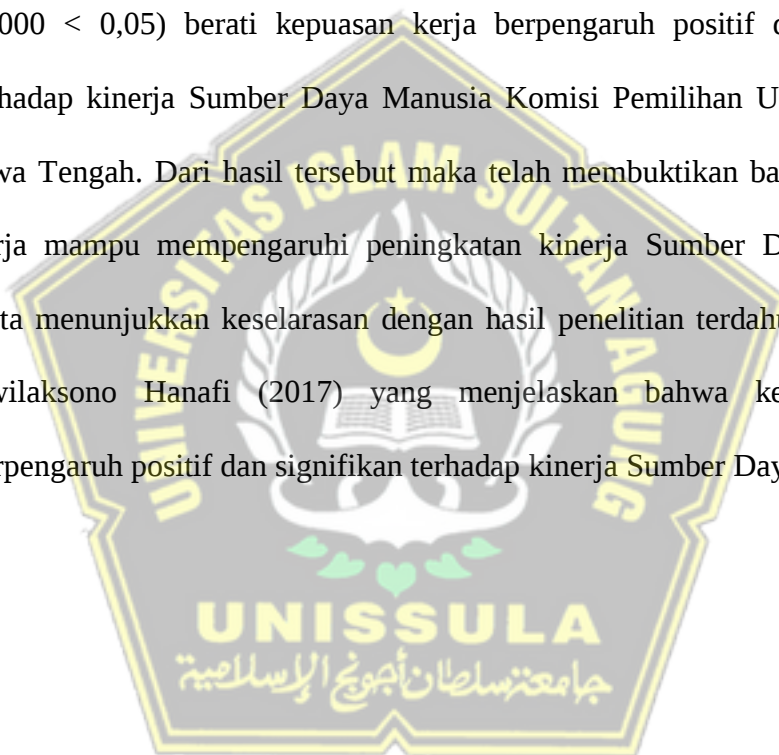
Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Hal tersebut dapat dikatakan karena diperoleh nilai  $t$  hitung (9,907) >  $t$  tabel (1,666) dengan signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ) berarti iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Dari hasil tersebut maka telah membuktikan bahwa iklim kerja mampu mempengaruhi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia, serta menunjukkan keselarasan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Purwani Puji Utami (2017) yang menjelaskan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.

#### **4.6.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Robbins (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Karyawan dapat menilai seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya. Sumber Daya Manusia yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan peningkatan pada kualitas kinerjanya untuk organisasi. Pada dasarnya kinerja merupakan kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dengan baik, atau dapat dikatakan mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan

sebelumnya atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh perusahaan pada periode tertentu.

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Hal tersebut dapat dikatakan karena diperoleh nilai  $t$  hitung ( $10,216$ )  $>$   $t$  tabel ( $1,666$ ) dengan signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ) berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah. Dari hasil tersebut maka telah membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia, serta menunjukkan keselarasan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Bayu Dwilaksono Hanafi (2017) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, telah didapatkan kesimpulan antara lain :

- 1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah.
- 2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah.
- 3) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah.
- 4) Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah.
- 5) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah.

## 5.2. Implikasi Kebijakan

Dari hasil penelitian yang dilakukan secara konsisten menunjukkan bahwa pengembangan model pengaruh bebas *person organization fit*, iklim kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja mendapatkan hasil yang sesuai. Proses konstruksi model didasarkan atas pengamatan secara cermat melalui studi eksplorasi yang kemudian divalidasi dan diujicobakan dengan menggunakan metodologi *research and development*. Dengan begitu dari hasil tersebut dapat diambil kebijakan dalam rangka peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

- 1) *Person organization fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, maka implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah penyesuaian persepsi antara Sumber Daya Manusia dengan organisasi dalam pencapaian tujuan bersama.
- 2) Iklim kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, maka implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah pembenahan kondisi dan suasana lingkungan kerja untuk peningkatan kepuasan penyelesaian pekerjaan oleh Sumber Daya Manusia.
- 3) *Person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja, maka implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah peningkatan manajemen keSumber Daya Manusia sebagai optimalisasi kinerja Sumber Daya Manusia.
- 4) Iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja, maka implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah pembenahan suasana pada lingkungan kerja

untuk menciptakan kondusifnya pelaksanaan pekerjaan Sumber Daya Manusia.

- 5) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, maka implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah pemberian pekerjaan yang mampu mendorong motivasi Sumber Daya Manusia dalam menyelesaikan pekerjaan.

### 5.3. Implikasi Teoritis

Beberapa implikasi teoritis dalam penelitian ini yang perlu dilakukan oleh Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah dalam meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia, antara lain adalah :

- 1) *Person organization fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Hinayah Arifianingsih (2017) yang menyatakan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari hasil tersebut telah membuktikan kesesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.
- 2) Iklim kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Diyanti & Musa Hubeis (2017 yang menjelaskan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari hasil tersebut telah membuktikan kesesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.
- 3) *Person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Jeanita Hinayah

Arifianingsih (2017) yang menjelaskan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Dari hasil tersebut telah membuktikan kesesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

- 4) Iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Purwani Puji Utami (2017) yang menjelaskan bahwa iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Dari hasil tersebut telah membuktikan kesesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.
- 5) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya dilakukan oleh Bayu Dwilaksono Hanafi (2017) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber Daya Manusia. Dari hasil tersebut telah membuktikan kesesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dari hasil penelitian ini adalah bahwa lingkup penelitian ini terbatas pada Sumber Daya Manusia Komisi Pemilihan Umum Provinsi Jawa Tengah, hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan. Keterbatasan lainnya adalah dalam penelitian ini hanya meneliti dua faktor yaitu *person organization fit* dan iklim kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan

kinerja Sumber Daya Manusia, padahal masih terdapat banyak faktor lain seperti motivasi kerja dan kepemimpinan, hal ini membuka kesempatan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lanjutan mengenai faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja Sumber Daya Manusia.

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Mengacu pada keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dengan penelitian ini, maka agenda penelitian yang mendatang adalah sebagai berikut :

- 1) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan responden dan objek penelitian yang lebih luas lagi.
- 2) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengujian dengan model yang lebih dikembangkan, sehingga hasil penelitian dapat lebih memberi gambaran yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H., & Valentine, B. 2009. *Fundamental and ethics theories of corporate governance*. In Middle Eastern Finance and Economics
- Agustini, Fauzia. 2019. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- As'ad, M. 2015. *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Azwar S. 2013. *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cable, M. D., & Judge, A. T. 2012. *Person Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry*. Organizational Behavior and Human Decision Processes.
- Ferdinand. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program (IBM. SPSS)*. Edisi 8. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gitosudarmo, I. & Sudita, I. N. 2015. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Handoko, 2017, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Keshtkar, Z. T., and Riahi, L. 2016. *Relationship Between Person Organization Fit and Performance Indices of Public Hospitals Affiliated With Qazvin University of Medical Science in Iran*. Journals BMSU.
- Kristof-Brown, A. L., & Billsberry, J. (2012). *Organizational fit: Key issues and new directions*: John Wiley & Sons.

- Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. Bandung : Rosda.
- Martoyo, Susilo. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Mathis, R. L., and J. H. Jackson. 2016. *Human Resource Management*. Edisi 10 Jilid 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Nitisemito. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Rivai Veithzal Zainal, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisike-7. Depok: PT. Rajagrafindo.
- Ruky, Achmad.. 2014. *Sistem Manajemen Kerja*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi* Edisi 16. Jakarta. Salemba Empat.
- Santoso, Singgih. 2017. *Menguasai Statistik Dengan SPSS 24*. Jakarta: PT Alex. Media Komputindo.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama.
- Sekiguchi, T. 2004. *Person-Organization Fit and Person-Job Fit in. Employee Selection: A Review of The Literature*. Osaka Keidai Ronshu, Vol.54.
- Simamora, Henry. 2015. *Membuat Karyawan Lebih Produktif Dalam Jangka Panjang (Manajemen SDM)*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-8. Jakarta : Prenada Media Group.
- Tangkilisan, 2015, *Manajemen Publik*, Gramedia Widia, Jakarta.
- Timpe, Dale. (2013) *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*, cetakan kelima, Jakarta : PT Bumi. Aksara.
- Wahyudin. 2015. *Penelitian Pendidikan Matematika*. Bandung: Refika Aditama.
- Wirawan, 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Empat.