



PENGARUH *PUBLIC SERVICE MOTIVATION* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* PADA KINERJA MELALUI *PERSON-ORGANIZATION FIT* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI KARYAWAN KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA SEMARANG II

SKRIPSI

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Pada Universitas Negeri Semarang

Oleh

Dini Auliasari

NIM`7311413071

UNNES
JURUSAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

2018

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke Sidang
Panitia Ujian Skripsi pada

Hari : Jumat
Tanggal : 6 Juli 2018



Mengetahui

Ketua Jurusan Manajemen



Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M

NIP. 197610072006042002

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Ketut Sudarma". The signature is written in a cursive style.

Dr. Ketut Sudarma, M.M.

NIP. 195211151978031002


PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan sidang Panitia Ujian Skripsi
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :


Hari : 23 Juli 2018

Tanggal : 23 Juli 2018


Penguji I


Dr. S Martono, M.Si
NIP. 196603081989011001

Penguji II


Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.
NIP. 198501082009122004

Penguji III


Dr. Ketut Sudarma, M.M.
NIP. 195211151978031002



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG


PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dini Auliasari
NIM : 7311413071
Tempat Tanggal Lahir : Kudus, 13 Mei 1995
Alamat : Perum Pankis Griya, RT03/RW06,
Kec. Jati, Kab. Kudus 59342

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya, pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip dan dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 23 Juli 2018

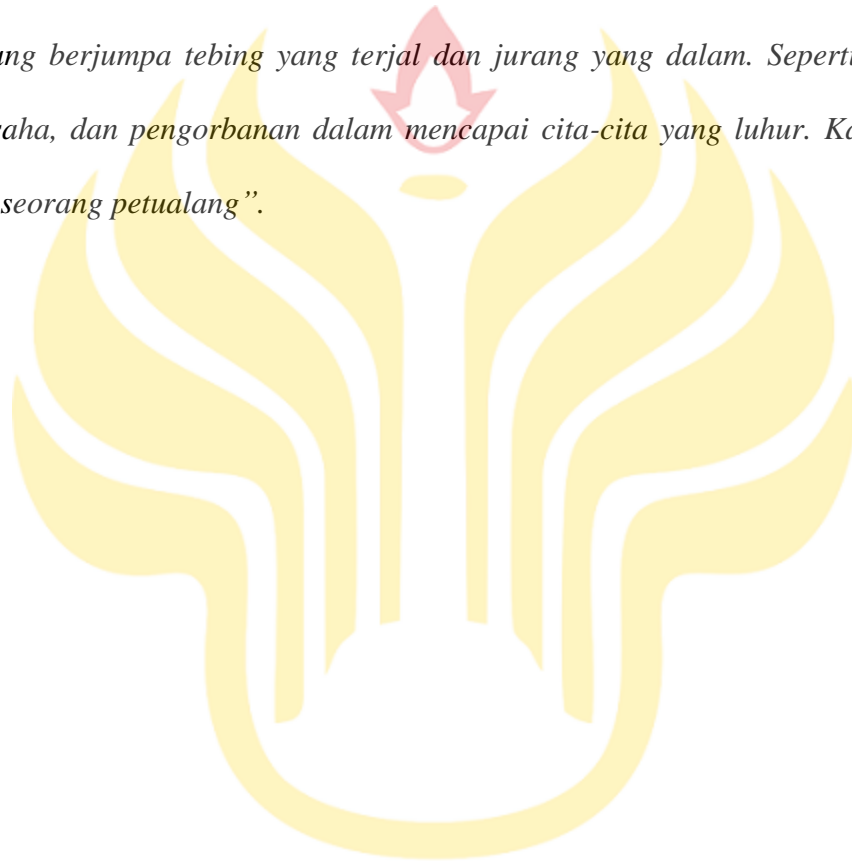

Dini Auliasari
7311413071

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“Perjalanan hidup seperti mendaki puncak sebuah gunung. Setapak demi setapak tidak selalu mulus, terkadang berjumpa tebing yang terjal dan jurang yang dalam. Seperti hidup, dengan segala doa, usaha, dan pengorbanan dalam mencapai cita-cita yang luhur. Karena menyerah bukanlah jiwa seorang petualang”.



Persembahan

1. Skripsi ini dipersembahkan kepada: Ibu Lusi Yulaeni dan Bapak Budi Marsudiyoto selaku orang tua tercinta, adikku, serta seluruh keluarga tersayang.
2. Almamaterku Universitas Negeri Semarang.

PRAKATA

Puji syukur penulis ucapkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan. Skripsi ini mengambil judul **“Pengaruh *Public Service Motivation* dan *Perceived Organizational Support* pada *Kinerja melalui Person-Organization Fit* sebagai Variabel Mediasi Karyawan Kantor Pelayan Perbendaharaan Negara Semarang II”**.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, saran, dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum, Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menuntut ilmu hingga menyelesaikan studi strata satu di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A, Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk mengikuti perkuliahan program studi Manajemen S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen yang telah memberikan pengesahan dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
4. Dr. Ketut Sudarma, M.M., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, motivasi, dan arahan dalam penyusunan Skripsi.
5. Dr. S Martono, M.Si., selaku dosen penguji I yang telah memberikan arahan dan saran untuk skripsi ini.

6. Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc., selaku dosen penguji II yang telah memberikan arahan dan saran untuk skripsi ini.
7. Segenap dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kemudahan dalam hal administrasi maupun sarana prasarana dalam mempermudah penyusunan skripsi.
8. Kepala KPPN Semarang 2 yang telah memberi ijin melaksanakan penelitian di KPPN Semarang 2.
9. Orang tua tercinta dan segenap keluarga tercinta yang selalu memberikan dorongan dan doa baik secara moral maupun material.
10. Noor Indah F., Wielina Ika P., Malinda Friska K., Afida Ulfah, dan Fifit Yulfa yang selalu membantu dan memberikan dukungan sekaligus telah menjadi keluarga kedua saya selama menempuh pendidikan di Universitas Negeri Semarang.
11. Kawan-kawan seperjuangan yang saling membantu dalam segala urusan yang berkaitan dengan penyusunan skripsi ini.
12. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu dan telah turut membantu kelancaran dalam pembuatan skripsi ini.

Semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala memberikan balasan atas segala kebaikannya dan tulisan ini dapat bermanfaat bagi para pembaca yang budiman.

Semarang, 2018
Penulis,



Dini Auliasari
NIM. 7311413071

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

SARI

Auliasari, Dini. 2018. Pengaruh *Public Service Motivation* dan *Perceived Organizational Support* pada Kinerja melalui *Person-Organization Fit* sebagai Variabel Mediasi Karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Semarang 2. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Dr. Ketut Sudarma, M.M.

Kata Kunci : Kinerja, *Perceived Organizational Support*, *Person-Organization Fit*, *Public Service Motivation*

Peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk menentukan efektif atau tidaknya sebuah organisasi. Organisasi dapat berjalan karena adanya suatu proses didalamnya, kinerja karyawan diartikan sebagai aspek paling penting untuk keberlangsungan organisasi secara jangka panjang. Peningkatan kinerja tidak hanya hasil dari sistim yang berfungsi dengan baik, tetapi juga tergantung pada strategi sumber daya manusia yang efektif yang berhasil dalam merekrut dan mempertahankan komitmen dan motivasi karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya *Public Service Motivation* dan *Perceived Organizational Support* yang dalam perkembangannya masih terdapat perbedaan pandangan dan hasil penelitian. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi *Person-Organization Fit* antara *Public Service Motivation* dan *Perceived Organizational Support* pada kinerja

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Semarang 2. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik data sampel jenuh. Jumlah sampel sebanyak 51 karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan kuesioner. Metode Analisis data menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis jalur. Analisis data menggunakan *software SPSS for Windows* versi 21.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Public Service Motivation* dan *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif pada kinerja dan *Person-Organization Fit*. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Person-Organization Fit* berpengaruh positif pada kinerja. Selanjutnya penelitian ini menemukan pengaruh *Public Service Motivation* dan *Perceived Organizational Support* pada kinerja dapat dimediasi oleh *Person-Organization Fit*. Simpulan dari penelitian ini yaitu *Public Service Motivation* dan *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh terhadap *Person-Organization Fit* sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Saran pada penelitian ini adalah instansi perlu memberi perhatian lebih pada semua aspek pendukung pekerjaan agar kinerja karyawan dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan kualitas yang diharapkan.

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

ABSTRACT

Auliasari, Dini. 2018. The Influence of Public Service Motivation and Perceived Organizational Support on Employee Performance: The Mediating Effect of Person-Organization Fit on Employees of KPPN Semarang II). Final Project. Management Department. Economics Faculty. Semarang State University. Advisor: Dr. Ketut Sudarma, M.M.

Keywords: Perceived Organizational Support, Performance, Person-Organization Fit, Public Service Motivation

The role of human resources in an organization is a very important thing to determine whether or not an organization is effective. Organizations can run because of a process in it, employee performance is defined as the most important aspect for long-term organizational sustainability. Performance improvements are not only the result of a well-functioning system, but also depend on effective human resource strategies that are successful in recruiting and maintaining employee commitment and motivation. Some of the factors that affect performance include Public Service Motivation and Perceived Organizational Support in its development there are differences in views and research results. The purpose of this study was to determine the influence of mediation Person-Organization Fit between Public Service Motivation and Perceived Organizational Support on performance

Population in this research is employees of State Debt Service Office of Semarang 2. Sampling technique using nonprobability sampling technique. The number of samples is 51 employees. Methods of data collection using observation, interviews and questionnaires. Methods Data analysis using descriptive analysis, classical assumption test, and path analysis. Data analysis using SPSS for Windows version 21 software.

The results show that Public Service Motivation and Perceived Organizational Support have a positive influence on performance and Person-Organization Fit. In addition, the results show that Person-Organization Fit has a positive effect on performance. Furthermore, this study found the influence of Public Service Motivation and Perceived Organizational Support on performance can be mediated by Person-Organization Fit. The conclusion of this research is Public Service Motivation and Perceived Organizational Support have influence to Person-Organization Fit so that in the end will improve employee performance. Suggestion in this research is agency need to give more attention to all aspect of job support for employee performance can be maximized to improve expected quality.

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| HALAMAN SAMPUL..... | i |
| PERSETUJUAN PEMBIMBING | ii |
| PENGESAHAN KELULUSAN..... | iii |
| PERNYATAAN..... | iv |
| MOTO DAN PERSEMBAHAN | v |
| PRAKATA..... | vi |
| SARI..... | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| DAFTAR ISI..... | x |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR GAMBAR..... | xvii |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xviii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 10 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 11 |
| 1.4. Kegunaan Penelitian | 11 |
| 1.4.1.Kegunaan Teoritis..... | 11 |
| 1.4.2.Kegunaan Praktis..... | 12 |
| BAB II | |
| KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN..... | 13 |
| 2.1. <i>Public Service Motivation</i> | 13 |
| 2.1.1. Definisi <i>Public Service Motivation</i> | 13 |

| | |
|--|----|
| 2.1.2. Dimensi <i>Public Service Motivation</i> | 14 |
| 2.2. <i>Perceived Organizational Support</i> | 15 |
| 2.2.1. Definisi <i>Perceived Organizational Support</i> | 15 |
| 2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Perceived Organizational Support</i> | 16 |
| 2.2.3. Indikator-Indikator <i>Perceived Organizational Support</i> | 17 |
| 2.3. <i>Person-Organization Fit</i> | 18 |
| 2.3.1. Definisi dan Konsep <i>Person-Organization Fit</i> | 18 |
| 2.3.2. Dimensi <i>Person-Organization Fit</i> | 19 |
| 2.3.3. Indikator-Indikator <i>Person-Organization Fit</i> | 20 |
| 2.4. Kinerja..... | 20 |
| 2.4.1. Definisi Kinerja..... | 20 |
| 2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja..... | 22 |
| 2.4.3. Indikator-Indikator Kinerja..... | 23 |
| 2.5. Penelitian Terdahulu | 24 |
| 2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis | 27 |
| 2.6.1. Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> pada Kinerja..... | 27 |
| 2.4.2. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> pada Kinerja..... | 27 |
| 2.4.3. Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> pada <i>P-O Fit</i> | 28 |
| 2.4.4. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> pada <i>P-O Fit</i> | 29 |
| 2.6.5. Pengaruh <i>P-O Fit</i> pada Kinerja..... | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 2.6.6. Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> , <i>P-O Fit</i> , dan Kinerja..... | 30 |
| 2.6.7. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> , <i>P-O Fit</i> , dan Kinerja..... | 31 |
| 2.5. Hipotesis Penelitian | 32 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 34 |
| 3.1. Jenis Penelitian dan Desain Penelitian | 34 |
| 3.2. Populasi, Sampel, Teknik Pengambilan Sampel, dan Variabel Penelitian. | 34 |
| 3.2.1. Populasi | 34 |
| 3.2.2. Sampel Jenuh | 35 |
| 3.2.3. Variabel Penelitian | 35 |
| 3.2.3.1. Variabel Terikat (<i>Dependent Variabel</i>) | 36 |
| 3.2.3.2. Variabel Bebas (<i>Independent Variabel</i>) | 36 |
| 3.2.3.3. Variabel Mediasi (<i>Intervening Variabel</i>) | 37 |
| 3.3. Metode Pengumpulan Data | 38 |
| 3.3.1. Metode Wawancara | 39 |
| 3.3.2. Metode Kuesioner | 39 |
| 3.4. Pengujian Instrumen Penelitian | 40 |
| 3.4.1. Uji Validitas | 40 |
| 3.4.2. Uji Realibilitas | 44 |
| 3.5. Metode Analisis Data | 45 |

| | |
|---|-----------|
| 3.5.2. Analisis Statistik Inferensial..... | 47 |
| 3.5.3. Uji Asumsi Klasik | 47 |
| 3.5.3.1. Uji Multikolinieritas | 47 |
| 3.5.3.2. Uji Normalitas | 48 |
| 3.5.3.3. Uji Heteroskedastisitas | 48 |
| 3.5.4. Uji Model..... | 49 |
| 3.5.4.1. Pengujian Hipotesis | 49 |
| 3.5.4.2. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)..... | 49 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN | 53 |
| 4.1. Hasil Penelitian..... | 53 |
| 4.1.1. Analisis Statistik Deskriptif | 53 |
| 4.1.1.1. Analisis Deskriptif Berdasarkan Identitas Responden..... | 53 |
| 4.1.1.2. Analisis Deskriptif Persentase Variabel..... | 56 |
| 4.1.2. Uji Asumsi Klasik | 71 |
| 4.1.2.1. Uji Normalitas | 71 |
| 4.1.2.2. Uji Multikolinieritas | 74 |
| 4.1.2.3. Uji Heteroskedastisitas | 75 |
| 4.1.3. Uji Model | 77 |
| 4.1.3.1. Uji Signifikansi Parametrik Individual (Uji Statistik t)..... | 77 |
| 4.1.3.2. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)..... | 79 |
| 4.2. Pembahasan | 87 |
| 4.2.1 Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> pada Kinerja..... | 87 |
| 4.2.2. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> pada Kinerja..... | 88 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.3. Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> pada <i>P-O Fit</i> | 89 |
| 4.2.4. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> pada <i>P-O Fit</i> | 90 |
| 4.2.5. Pengaruh <i>P-O Fit</i> pada Kinerja..... | 91 |
| 4.2.6. Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> pada Kinerja melalui <i>P-O Fit</i> sebagai Mediasi..... | 92 |
| 4.2.7. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> pada Kinerja melalui <i>P-O Fit</i> sebagai Mediasi..... | 93 |
| BAB V SIMPULAN DAN SARAN | 95 |
| 5.1. Simpulan | 95 |
| 5.2. Saran..... | 96 |
| 5.2.1. Praktis | 96 |
| 5.2.2. Teoritis | 97 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 98 |



DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1.1. <i>Research Gap Public Service Motivation</i> pada Kinerja | 5 |
| Tabel 1.2. <i>Research Gap Perceived Organizational Support</i> pada Kinerja | 6 |
| Tabel 1.3. Data Indeks Kinerja Utama KPPN Semarang II..... | 8 |
| Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu | 25 |
| Tabel 3.1. Populasi Karyawan KPPN Semarang II | 35 |
| Tabel 3.2. Tabel Variabel dan Indikator Pengukuran | 38 |
| Tabel 3.3. Indeks Skala Likert | 40 |
| Tabel 3.4. Hasil Uji Validitas <i>Public Service Motivation</i> | 41 |
| Tabel 3.5. Hasil Uji Validitas <i>Perceived Organizational Support</i> | 42 |
| Tabel 3.6. Hasil Uji Validitas <i>Person-Organization Fit</i> | 42 |
| Tabel 3.7. Hasil Uji Validitas Kinerja | 43 |
| Tabel 3.8. Hasil Uji Reliabilitas Variabel..... | 44 |
| Tabel 3.9. Kriteria Nilai Interval..... | 46 |
| Tabel 4.1. Komposisi Jenis Kelamin Responden..... | 53 |
| Tabel 4.2. Komposisi Usia Responden | 54 |
| Tabel 4.3. Komposisi Masa Kerja Responden..... | 55 |
| Tabel 4.4. Rumus Nilai Indeks Variabel..... | 56 |
| Tabel 4.5. Jawaban Responden Tentang <i>Public Service Motivation</i> | 67 |
| Tabel 4.6. Jawaban Responden Tentang <i>Perceived Organizational Support</i> | 68 |
| Tabel 4.7. Jawaban Responden Tentang <i>Person-Organization Fit</i> | 69 |
| Tabel 4.8. Jawaban Responden Tentang Kinerja..... | 70 |
| Tabel 4.9. Hasil Uji Normalitas | 72 |

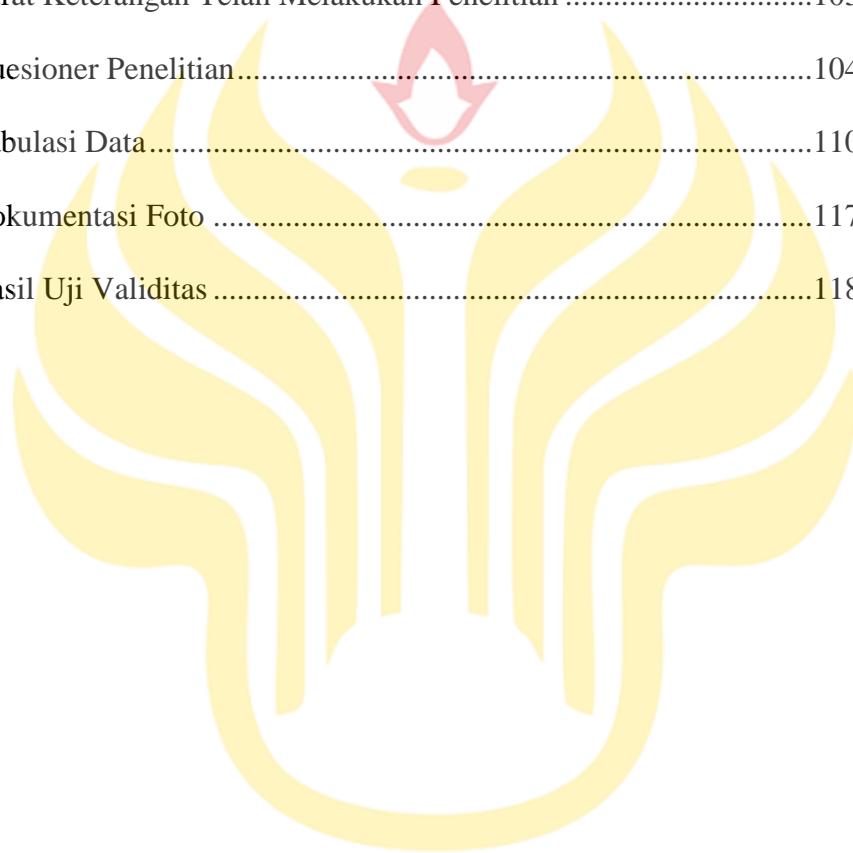
| | |
|---|----|
| Tabel 4.10. Hasil Uji Multikolinieritas Tolerance dan VIF dengan Variabel <i>P-O Fit</i> dan Kinerja..... | 74 |
| Tabel 4.11. Hasil Uji Heteroskedastisitas | 77 |
| Tabel 4.12. Regresi 1 Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> pada <i>P-O Fit</i> | 78 |
| Tabel 4.13. Regresi 2 Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> , <i>Perceived Organizational Support</i> , <i>P-O Fit</i> pada Kinerja | 79 |
| Tabel 4.14. Output SPSS R Square 1 | 80 |
| Tabel 4.15 Regresi 1 Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> pada <i>P-O Fit</i> | 81 |
| Tabel 4.16. Output SPSS R Square 2 | 82 |
| Tabel 4.17. Regresi 2 Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> , <i>Perceived Organizational Support</i> , <i>P-O Fit</i> pada Kinerja | 82 |
| Tabel 4.18. Rekap Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel <i>PSM</i> , <i>POS</i> , <i>P-O Fit</i> , dan Kinerja | 86 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 2.1. Kerangka Berpikir | 32 |
| Gambar 3.1. Model Analisis | 50 |
| Gambar 4.1. Grafik Normal <i>P-Plot</i> : Variabel <i>P-O Fit</i> dan Kinerja | 73 |
| Gambar 4.2. Grafik <i>Scatterplot</i> : Variabel <i>P-O Fit</i> dan Kinerja | 75 |
| Gambar 4.3. Analisis Jalur Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> terhadap Kinerja dimediasi <i>P-O Fit</i> | 84 |
| Gambar 4.4. Analisis Jalur Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja dimediasi oleh <i>P-O Fit</i> | 85 |
| Gambar 4.5. <i>Full Model</i> Analisis Jalur | 86 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|-----|
| Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian | 102 |
| Lampiran 2 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian | 103 |
| Lampiran 3 Kuesioner Penelitian..... | 104 |
| Lampiran 4 Tabulasi Data..... | 110 |
| Lampiran 5 Dokumentasi Foto | 117 |
| Lampiran 6 Hasil Uji Validitas | 118 |



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk menentukan efektif atau tidaknya sebuah organisasi. Keefektifan sumber daya manusia dapat ditunjukkan karena adanya proses yang berjalan didalam organisasi tersebut. Salah satunya melalui kinerja karyawan. Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusianya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif (Ghonyah dan Masurip, (2011 : 119). Maka dari itu keberlangsungan perusahaan tergantung oleh kinerja karyawan.

Tujuan organisasi yang tercapai dapat mengindikasikan bahwa karyawan memiliki integritas kinerja yang tinggi. Dengan melakukan timbal-balik terhadap organisasi melalui peningkatan kinerjanya. Kinerja diartikan sebagai perilaku atau tindakan yang berhubungan dengan tujuan dari pertanyaan sebuah organisasi. Para karyawan lebih jauh berpendapat bahwa kinerja itu sendiri tidak bisa dikatakan sebagai hasil itu sendiri, konsekuensi dari hasil perilaku atau tindakan, akan tapi kinerja bisa dikatakan dengan tindakan itu sendiri. Dengan demikian beberapa orang berpendapat bahwa kinerja cenderung menjadi salah satu aspek yang berpengaruh bagi tipe spesifikasi pekerjaan (McCloy et al., 2015:493).

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai aspek paling penting untuk keberlangsungan organisasi secara jangka panjang. Dalam proses bisnis sebuah instansi atau perusahaan pasti mempunyai prosedur yang diterapkan dalam sistem kerja. Sehingga sistem kerja yang diterapkan harus sesuai prosedur. Dengan bekerja sesuai prosedur, karyawan tidak lagi bekerja jika tidak diberi komando, karena instansi mengharuskan tercapainya sebuah target

yang harus dipenuhi oleh lingkup organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan merupakan asset penting bagi instansi atau perusahaan, agar instansi atau perusahaan selalu menjaga agar kinerja karyawan tetap meningkat. Kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu. Peningkatan kinerja tidak hanya hasil dari sistem yang berfungsi dengan baik, tetapi juga tergantung pada strategi sumber daya manusia yang efektif yang berhasil dalam merekrut dan mempertahankan komitmen dan motivasi karyawan (Al-Ahmadi, 2009:11).

Organisasi akan berjalan dengan baik jika sumber daya manusia didalamnya memiliki motivasi untuk menjadikan organisasi tersebut lebih maju dan memiliki daya saing. Motivasi harus dimiliki setiap diri individu karena dari motivasi tersebut seseorang dapat dinilai apakah ia memiliki kemauan dan semangat yang penuh dalam pekerjaannya. Motivasi kerja diartikan sebagai keadaan dalam diri individu yang mendorong keinginannya untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi juga diartikan sebagai suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab (Sidanti, 2015:48).

Bentuk motivasi banyak macamnya seiring dengan kesesuaian seseorang dalam mengemban suatu pekerjaan. Seperti motivasi pelayanan publik atau *Public Service Motivation* (PSM) yang dimiliki oleh karyawan pelayan publik. Menurut Crewson, (1997:7) bahwa selama bertahun-tahun, *PSM* telah ditandai dengan berbagai cara, seperti : etika pelayanan, panggilan, dan niat altruistik yang memotivasi individu untuk melayani kepentingan umum. Secara tradisional, *PSM* diyakini memiliki ketertarikan untuk melayani masyarakat dengan membawa individu kedalam karir sebagai pelayan publik dan jauh dari

insentif moneter (Crewson, 1997:7). Ada beberapa temuan yang mengatakan bahwa semakin lama karyawan bekerja di organisasi publik, semakin rendah tingkat PSM mereka. Rendahnya tingkat PSM dalam diri individu dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satunya adalah kesesuaian individu terhadap organisasinya atau *Person-Organization Fit (P-O Fit)*. *P-O Fit* diartikan sebagai kompatibilitas antara individu dan organisasi. Kompatibilitas dikonsepsikan dalam berbagai cara. Karena *P-O Fit* merupakan salah satu dimensi dari *Person-Environment Fit* atau *P-E Fit* maka kompatibilitas tersebut tercapai dalam dua cara yang berbeda, yakni *supplementary* dan *complementary*. *Supplementary Fit* merupakan kesesuaian yang terjadi ketika seseorang individu memiliki karakteristik yang sama dengan individu lain dalam suatu lingkungan (Muchinsky *et al*, 1987 : 269). Keselarasan ini dapat dibedakan dari *Complementary Fit*, merupakan kesesuaian yang terjadi ketika kebutuhan atau keinginan seseorang dipenuhi dengan lingkungannya demikian juga sebaliknya (Muchinsky *et al*, 1987 : 271). Jika keduanya terpenuhi, karyawan akan merasakan bahwa ia sesuai dengan organisasinya karena perannya sangat dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan. Peran *P-O Fit* jika digunakan dalam sudut pandang sebagai organisasi adalah untuk menghadapi perampingan organisasi, kualitas inisiatif karyawan, dan perubahan dalam atau penghapusan struktur pekerjaan, dan juga manfaat dari mempekerjakan orang yang bisa menjalankan sebuah organisasi agar dikenal luas. Capaian tingkat tertinggi dari *P-O fit* adalah melalui perekrutan dan sosialisasi sering disebut-sebut sebagai kunci untuk mempertahankan tenaga kerja dengan fleksibilitas dan komitmen organisasi yang diperlukan untuk memenuhi tantangan perubahan kompetitif dimasa sekarang ini (Kristof, 1996:1).

Peristiwa yang terjadi sekarang ini, pada media massa (dilansir detik.com, okezone.com, liputan6, dll) banyak sekali beredar berita mengenai permasalahan yang terjadi pada pelayan publik atau pegawai negeri sipil yang berhubungan dengan kinerja mereka pada instansi/perusahaan. Saat ini, Indonesia sedang melaksanakan perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil secara serempak diseluruh Kementerian Republik Indonesia. Dalam perekrutan tersebut tentu banyak kriteria yang harus dipenuhi oleh calon pendaftar dan juga sebelumnya mereka harus memiliki komitmen penuh didalam diri sendiri sebagai seorang pegawai negeri atau pelayan publik. Beban tugas yang akan diemban kedepannya juga semakin berat karena sebagai seorang pegawai negeri harus dituntut bekerja secara professional dibidangnya sesuai dengan prosedur operasional. Penerapan sistim kerja secara prosedural menuntut mereka untuk bekerja secara cepat karena target yang harus dicapai. Ditambah keterampilan karyawan dalam penguasaan IT juga dibutuhkan karena mengikuti perkembangan jaman yang semakin canggih. Hal tersebut dapat mempengaruhi etos kerja karyawan sebagai seorang pegawai negeri yang berdampak pada konsistensi kinerja mereka. Banyak sekali faktor-faktor yang menjadi permasalahan pada kinerja karyawan , misalnya pada usia, keterampilan teknologi, kecekatan dalam bekerja, maupun konflik yang terjadi didalam diri karyawan itu sendiri. Dalam penelitian Bright (2016:374) menyatakan bahwa *PSM* tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, melainkan melalui *P-O Fit* yang menjadi faktor terbaik untuk mediasi antara *PSM* dan Kinerja.

Berikut merupakan tabel riset gap pengaruh *Public Service Motivation* pada Kinerja Karyawan yang disajikan dalam tabel 1.1

Tabel 1.1
Research Gap
PSM pada Kinerja Karyawan

| | | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---|---|---|
| 1. | <i>Nicolai Petrovsky, et al. (2014)</i> | <i>Public Service Motivation and Performance : A Critical Perpective</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian pada tingkat individu, <i>PSM</i> memiliki pengaruh yang positif pada kinerja karyawan. |
| 2. | <i>Kuo-Tai Cheng (2015)</i> | <i>Public Service Motivation and Job Performance in public utilities : An investigation in a Taiwan sample</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya salah satu dimensi <i>PSM</i> yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. |
| 3. | Leonard Bright (2016) | <i>Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees?</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>PSM</i> tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor yang paling menggambarkan kinerja karyawan adalah <i>P-O Fit</i> . Hal ini karena karyawan dengan tingkat <i>PSM</i> , cenderung lebih perhatian terhadap sesama karyawan dan lebih seperti membantu tugas pekerjaan mereka sesama karyawan. |

Sumber: Intisari berbagai hasil penelitian terdahulu

Dalam peningkatan pencapaian kinerja, dukungan organisasi tentu sangat berpengaruh terhadap diri karyawan. Persepsi dukungan organisasi dalam diri karyawan muncul, ketika dirinya merasa bahwa organisasi ditempat ia bekerja sangat mendukung dalam pengembangan dirinya sehingga ia memperoleh prestasi dalam bekerja. Bentuk dukungan organisasi tidak hanya diberikan dalam bentuk *reward* saja, akan tetapi organisasi juga memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya untuk menambah keterampilan untuk mendukung pekerjaannya, dan juga pelaksanaan aktivitas diluar jam kerja seperti outbond bersama untuk mempererat hubungan antara organisasi dan karyawan. Asumsi mengenai Persepsi Dukungan Organisasi bahwa karyawan membentuk kepercayaan umum mengenai seberapa besar organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap

kesejahteraan mereka. Berdasar dari norma timbal-balik, Persepsi Dukungan Organisasi atau *Perceived Organizational Support* (POS) akan menarik kembali kewajiban karyawan untuk menjaga kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya (Eisenberger et al., 2001:42).

Berikut merupakan tabel riset gap *Perceived Organizational Support* pada Kinerja Karyawan yang disajikan dalam tabel 1.2

Tabel 1.2
Research Gap
POS pada Kinerja Karyawan

| | | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|--|---|---|---|
| | <i>Sa'diya Ahmed Mohamed, et al.</i> (2015) | <i>The Influence of Perceived Organizational Support on Employees' Job Performance</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa studi yang dilakukan pada tingkat internasional disepakati bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. |
| | Osman Karetepe et al (2016) | <i>The Effects of Organization Mission Fulfillment and Perceived Organizational Support on Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS tidak memiliki pengaruh yang langsung terhadap kinerja. |

Sumber : Intisari berbagai hasil penelitian terdahulu

Peran *P-O Fit* sebagai mediasi telah dikemukakan oleh Bright (2016:374), bahwa *P-O Fit* merupakan mediator terbaik antara *PSM* terhadap Kinerja. *P-O Fit* merupakan kontributor tidak langsung pada kinerja. Karena sebagai bentuk peningkatan kesesuaian antara individu dan organisasi, kinerja mereka juga akan meningkat. Didalam penelitian ini, penulis mencoba untuk menggunakan *P-O Fit* sebagai mediator antara *POS* terhadap Kinerja. Dalam hasil penelitian Karatepe (2016:17), ditemukan bahwa *POS* terhadap Kinerja tidak memiliki hubungan langsung, sehingga perlu adanya peran mediasi.

Observasi awal pada objek penelitian Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Semarang 2 dan bertanya secara langsung dengan Kepala Sub Bagian Umum pada tanggal 22 Februari 2017. KPPN merupakan kantor pelayanan perbendaharaan negara, salah satu fungsi dari KPPN adalah melayani setiap instansi pemerintahan dalam melakukan pembayaran. Dipilihnya KPPN Semarang 2 sebagai objek penelitian karena terjadi masalah pada kinerja karyawannya yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil. Hasil wawancara menunjukkan adanya hasil bahwa kinerja karyawan masih kurang maksimal yang dirasakan oleh pihak manajemen. Permasalahan ini ditandai dengan menurunnya efektifitas dan efisiensi instansi dalam memenuhi tujuan organisasi, sehingga menghambat perkembangan instansi untuk memenuhi tantangan dan peluangnya sebagai instansi yang memiliki integritas tinggi terhadap negara. Organisasi berusaha memenuhi nilai-nilai karyawan dengan memberikan kesejahteraan berupa tunjangan, dukungan dari organisasi, pelatihan keterampilan, dsb. Menurut Kepala Sub Bagian Umum KPPN Semarang Unit 2, Faktor kepuasan kerja juga mempengaruhi penurunan kinerja, karena penerapan sistim kerja yang harus sesuai target memaksa karyawan untuk harus cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang berbasis IT. Penerapan sistim kerja di KPPN berdasarkan SPAN, dimana SPAN adalah sistem perbendaharaan dan anggaran negara yang merupakan aplikasi yang ada lingkungan Kementerian Keuangan untuk mendukung otomatisasi sistem dari pengguna anggaran yang ada disetiap Kementerian Negara.

Berikut ini adalah tabel Indeks Kinerja Utama yang diterapkan dalam KPPN Semarang 2 yang menjadi tolok ukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis atau kinerja. Indeks Kinerja Utama merupakan indikator-indikator capaian kerja yang melingkupi tugas pokok dan fungsi dari kinerja yang ditetapkan ditetapkan oleh pusat. Capaian kinerja pegawai adalah nilai capaian indeks kinerja utama pada kontrak kinerja tiap-tiap pegawai.

Tabel 1.3
Data Indeks Kinerja Utama KPPN Semarang Unit 2
Sampai dengan Triwulan III Tahun 2017

| IKU | | | | | | | | | | | | | | | R |
|--|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|--------|------|------|------|-----|---|
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Indeks kepuasan satker terhadap layanan KPPN | - | | | 4,59 | 4,12 | 4,40 | - | | | 4,12 | 4,59 | - | | | - |
| 2. Nilai rata-rata hard competency pegawai | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 3. Persentase usul kenaikan pangkat/KGB/pensiun pegawai yang diselesaikan secara tepat waktu | - | | 100% | 100% | 100% | 100% | - | - | | 100% | 100% | | 100% | - | |
| 4. Frekuensi penyelenggaraan performance dialogue Kemenkeu-Three KPPN | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 5 | 2 | 3 | 6 | 9 | 2 | | | - | |
| 5. Nilai kualitas pengelolaan kinerja berbasis Strategy Focused Organization | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| 6. Persentase pemenuhan BMN sesuai standar | - | | | 86% | 70% | 80% | - | | | 70% | 86% | 90% | | 90% | - |
| 7. Persentase kualitas pelaksanaan anggaran KPPN | 12% | 33,57% | 29% | 50,57% | 29% | 50,47% | 60% | 76,70% | 60% | 76,70% | 95% | | 95% | - | |
| 8. Persentase penerbitan SPM secara akurat | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | - | |

Sumber : Indeks Kinerja Utama KPPN Semarang Unit 2

*Ket: T = Target; R = Realisasi, Q = triwulan, SM = semester

Berdasarkan tabel 2.3 diatas, diketahui bahwa tingkat kinerja karyawan KPPN Semarang Unit 2 masih kurang maksimal dan masih mengalami fluktuatif. Karena naik turunnya tingkat

kinerja yang tidak konstan menunjukkan kinerja dari karyawan KPPN Semarang Unit 2 dirasa masih kurang. Pada semester pertama, ada beberapa indikator yang masih menunjukkan fluktuatif pada peningkatan kinerjanya dari triwulan sebelumnya. Hal ini ditunjukkan pada indikator indeks kepuasan satker terhadap pelayanan KPPN. Berdasarkan tugasnya, KPPN memberikan pelayanan pada satuan kerja seperti kantor pemerintah dan kantor dinas. Karena KPPN menjadi penyalur pembayaran gaji PNS, belanja operasional kantor-kantor, belanja proyek kantor pemerintah, dll. Pada indikator persentase pemenuhan BMN (Barang Milik Negara) sesuai standar, masih terjadi fluktuatif karena anggaran APBN kadang menyebar secara kurang merata. Barang milik negara adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau berasal dari perolehan lainnya yang sah, seperti dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), dana desa, rumah dinas, dll. Kurang maksimalnya kinerja karyawan sehingga terjadi fluktuatif yang ditunjukkan pada tabel diatas berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dari hasil kinerja. *Output* yang dikeluarkan masih tidak stabil setiap triwulannya meskipun memenuhi target yang harus dicapai. Meningkatnya kinerja secara konstan sangat berpengaruh bagi tujuan dan integritas organisasi karena karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan menyumbangkan perannya sebagai sumber daya organisasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Pemenuhan target merupakan pencapaian kinerja dari seluruh sumber daya yang ada didalam organisasi. Seperti salah satu indikator dari kinerja yaitu mampu bersikap kooperatif atau mampu bekerja sama dengan karyawan lain. Sikap kooperatif harus dimiliki oleh setiap karyawan, karena dengan mereka bekerja saling membantu satu sama lainnya maka tujuan organisasi pun juga akan cepat tercapai sehingga penurunan tingkat kinerja dapat diminimalisir.

Berdasarkan riset gap dan fenomena gap diatas, maka peneliti tertarik untuk memilih judul :

“Pengaruh *Public Service Motivation* dan *Perceived Organizational Support* pada Kinerja melalui *Person-Organization Fit* sebagai Variabel Mediasi Karyawan KPPN Semarang 2”.

1.2.Rumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka peneliti mencoba menjabarkan variabel-variabel apa saja yang dapat berpengaruh pada belum maksimalnya kinerja karyawan. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat disuse pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Apakah *Public Service Motivation* berpengaruh pada Kinerja?
- b. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh pada Kinerja?
- c. Apakah *Public Service Motivation* berpengaruh pada *P-O Fit*?
- d. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh pada *P-O Fit*?
- e. Apakah *P-O Fit* berpengaruh pada Kinerja?
- f. Apakah *Public Service Motivation* berpengaruh pada Kinerja melalui *P-O Fit* sebagai variabel mediasi?
- g. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh pada Kinerja melalui *P-O Fit* sebagai variabel mediasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan di atas, penelitian ini bertujuan:

- a. Untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara *Public Service Motivation* terhadap Kinerja.
- b. Untuk menguji ada tidaknya pengaruh antara *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja.
- c. Untuk menguji ada tidaknya pengaruh *Public Service Motivation* terhadap P-O *Fit*.
- d. Untuk menguji ada tidaknya pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap P-O *Fit*.
- e. Untuk menguji ada tidaknya pengaruh P-O *Fit* terhadap Kinerja?
- f. Untuk menguji ada tidaknya pengaruh *Public Service Motivation* terhadap Kinerja melalui P-O *Fit* sebagai variabel mediasi.
- g. Untuk menguji ada tidaknya pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja melalui P-O *Fit* sebagai variabel mediasi.

1.4. Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah disusun, peneliti berharap penelitian ini dapat berguna bagi berbagai pihak. Adapun kegunaan dari penelitian yang diharapkan, yaitu :

1.4.1. Kegunaan Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang konsep dan teori *Public Service Motivation*, *Perceived Organizational Support*, *Person-Organization Fit* dan Kinerja.

2. Penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris serta penjelasan mengenai pengaruh *Public Service Motivation*, *Perceived Organizational Support*, *Person-Organization Fit* dan Kinerja.
3. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai pengaruh *Public Service Motivation*, *Perceived Organizational Support*, *Person-Organization Fit* dan Kinerja.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis merupakan kegunaan secara langsung dari hasil penelitian yang dapat digunakan oleh masyarakat atau pihak terkait.

Bagi manajemen organisasi (KPPN Semarang 2)

1. Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai acuan dari peningkatan kinerja karyawan yang dibutuhkan sebagai penilaian perusahaan terhadap kinerja karyawan. Dengan mengetahui kekurangan yang ada maka perusahaan diharapkan dapat memperhatikan karyawannya berkaitan mengenai penilaian terhadap kinerjanya.
2. Jika terbukti bahwa *Public Service Motivation*, *Perceived Organizational Support*, dan *Person-Organization Fit* dapat meningkatkan Kinerja, maka penting bagi organisasi untuk menerapkan lebih baik lagi untuk meningkatkan *Public Service Motivation*, *Perceived Organizational Support*, dan *Person-Organization Fit* untuk mencapai kinerja yang maksimal.
3. Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi untuk pihak manajemen mengenai pentingnya menyatukan visi dan nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan dengan organisasi, untuk menciptakan keterikatan yang kuat dan dapat mendukung aktivitas yang dilakukan dalam organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1. Public Service Motivation

2.1.1. Definisi Public Service Motivation

Motivasi Pelayanan Publik atau *Public Service Motivation* (PSM) menunjukkan sebuah motivasi karyawan bahwa berbuat baik untuk orang lain dan membentuk kesejahteraan masyarakat (Perry et al, 2008:3). *PSM* juga dapat didefinisikan sebagai kepercayaan, nilai dan sikap yang melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, yang menyangkut kepentingan entitas politik yang lebih besar dan yang memotivasi individu untuk bertindak yang sesuai (Vandenabeele, 2007:549). Selain itu, fitur interaksi *PSM* yang harus dipikirkan dan dipertimbangkan bahwa ketika menjelaskan *PSM* karena motivasi individu mungkin muncul secara terus menerus dan secara timbale-balik terpengaruh oleh hubungan dengan anggota kelompok kerja lainnya. Maka, secara keseluruhan *PSM* dapat didefinisikan sebagai nilai, keinginan, dan sikap individu yang memberikan pelayanan publik melalui interaksi internal dan eksternal dengan orang lain, melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, dengan tujuan dan kemauan untuk berbuat baik bagi orang lain dan masyarakat (Choi, 2016:902).

Organisasi perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan sektor publik, karena karyawan tersebut dianggap sebagai elemen paling penting dalam memastikan penyampaian layanan sektor publik yang efektif dan

efisien (Meier, 1997:196). Menurut Brewer *et al.* (2000:254), PSM merupakan faktor tingkat individu yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

2.1.2. Dimensi Public Service Motivation

Menurut Perry *et al* (1990 : 4), PSM merupakan konstruk multidimensional yang mempunyai empat dimensi, yaitu :

- a. Ketertarikan terhadap kebijakan public (Attraction to public policy making) :
Antusiasme yang dimiliki oleh karyawan terhadap kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan pemerintah untuk kepentingan negara.
- b. Tanggung jawab terhadap kepentingan public dan kewajiban sebagai warga negara (Commitment to the public interest/ civic duty) :
Lebih mendahulukan kepentingan publik karena merupakan bagian dari pekerjaan.
- c. Perasaan keharuan atau belas kasihan (Compassion) :
Merupakan rasa yang timbul dari dalam diri karyawan saat orang lain membutuhkan bantuan.
- d. Sikap pengorbanan diri (Self-sacrifice) :
Mendahulukan kepentingan publik daripada kepentingan pribadi atau bersikap professional.

2.2. Perceived Organizational Support

2.2.1. Definisi Perceived Organizational Support

Definisi *Perceived Organizational Support* atau Persepsi Dukungan Organisasi adalah keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan penghargaan atas kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al, 1986 : 501).

Eisenberger et al. (2002:701) juga mengemukakan bahwa, Persepsi Dukungan Organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Menurut Robbins et al. (2015:47), Persepsi Dukungan Organisasi juga didefinisikan sebagai tingkat dimana para karyawan mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahtraannya. Menurut Murniasih dan Sudarma (2016:25), Dukungan organisasi yang diberikan dapat berupa pemberian gaji dan tunjangan yang layak, menciptakan hubungan baik antara atasan dan bawahan, pemberian fasilitas memadai sehingga tercipta kondisi kerja yang baik, dll.

Ketika karyawan merasa dirinya sangat berarti bagi organisasi karena mereka sangat dihargai, maka karyawan tersebut seakan-akan memiliki organisasi dan menyatu sebagai anggota organisasi sebagai bentuk penerimaan dukungan organisasi kepada dirinya. Menurut Susmiati dan Sudarma (2015:81), teori dukungan organisasi mengasumsikan bahwa atas dasar norma timbal balik, maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya karena organisasi peduli terhadap kesejahteraan hidup mereka.

2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perceived Organizational Support

Eisenberger *et al.* (2002 : 699) mengemukakan tiga bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan dapat meningkatkan Persepsi Dukungan Organisasi karyawan, yaitu :

a. Fairness (Keadilan)

Keadilan yang dimaksud yaitu keadilan prosedural yang bersangkutan terhadap masalah keadilan mengenai tata cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber daya yang ada didalam organisasi.

b. Supervisor Support

Bentuk dukungan organisasi yang diberikan oleh atasan terhadap diri karyawan. Karyawan memiliki persepsi dukungan atasan karena dirinya merasa bahwa atasan mereka menilai kontribusi karyawan terhadap organisasi dan peduli terhadap kesejateranya. Atasan memiliki tanggung jawab penuh untuk memimpin dan melakukan evaluasi kinerja bawahannya, sehingga karyawan dapat melihat bahwa atasannya memiliki dukungan organisasi terhadap dirinya.

c. Penghargaan dan Kondisi Kerja

Ada lima bentuk penghargaan organisasi dan kondisi kerja, yaitu :

1. Pengakuan, gaji, dan kesempatan promosi

Teori dukungan organisasi mengenai kesempatan untuk mendapatkan reward bertujuan untuk meningkatkan kontribusi serta Persepsi Dukungan Organisasi pada diri karyawan meningkat.

2. Keamanan dalam bekerja

Organisasi yang menjamin karyawan untuk dipertahankan secara jangka panjang dalam pekerjaannya akan memberikan indikasi yang kuat terhadap Persepsi Dukungan Organisasi.

3. Kemandirian

Organisasi harus menunjukkan rasa percayanya terhadap hak otonomi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka termasuk penjadwalan pekerjaan, dan berbagai macam tugas yang akan meningkatkan Persepsi Dukungan Organisasi.

4. Peran stressor

Stress merupakan ketidakmampuan seorang individu menghadapi tekanan dalam lingkungannya. Stress terkait tiga aspek peran karyawan dalam organisasi, yaitu : kelebihan beban pekerjaan, kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan yang saling bertentangan.

5. Pelatihan

Pelatihan kerja merupakan upaya organisasi untuk berkomunikasi kepada karyawan sebagai bentuk Persepsi Dukungan Organisasi.

2.2.3. Indikator-Indikator Perceived Organizational Support

Menurut Eisenberger *et al.* (1986 : 501), indikator persepsi dukungan organisasi adalah sebagai berikut :

a. Penghargaan

Organisasi memberikan penghargaan atau *reward* sebagai bentuk peningkatan capaian kerja karyawan.

b. Pengembangan

Organisasi memperhatikan kemampuan karyawan dan berupaya memberikan pengembangan dengan bentuk promosi jabatan.

c. Kondisi kerja

Keefektifan kondisi lingkungan kerja termasuk secara fisik maupun non fisik

d. Kesejahteraan karyawan

Organisasi peduli terhadap kesejahteraan hidup karyawannya.

2.3. Person-Organization Fit

2.3.1. Definisi dan Konsep Person-Organization Fit

Sebagian besar peneliti secara luas mendefinisikan P-O *Fit* sebagai kompatibilitas antara individu dan organisasi. Kompatibilitas yang di konseptualisasikan dalam berbagai cara. Kesesuaian Orang-Organisasi (P-O Fit) telah menunjukkan adanya sejumlah hasil kerja yang positif (Bretz *et al.*, 1992 : 2). Dua perbedaan telah diangkat untuk membantu mengklarifikasi beberapa konseptualisasi ini. Perbedaan pertama adalah antara *Supplementary Fit* dan *Complementary Fit*. *Supplementary Fit* merupakan kesesuaian yang terjadi ketika seseorang individu memiliki karakteristik yang sama dengan individu lain dalam suatu lingkungan (Muchinsky et al, 1987:269). Keselarasan ini dapat dibedakan dari *Complementary Fit*, merupakan kesesuaian yang terjadi ketika kebutuhan atau keinginan seseorang dipenuhi dengan lingkungannya

demikian juga sebaliknya (Muchinsky et al, 1987:271). Dari perspektif kebutuhan dan *supplies*, P-O *Fit* terjadi ketika organisasi memenuhi kebutuhan, keinginan, atau preferensi individu. Sebaliknya, perspektif permintaan kemampuan menunjukkan bahwa kesesuaian terjadi ketika seorang individu memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan organisasi (Kristof, 1996:3).

Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah memastikan kinerja karyawan tetap stabil bahkan meningkat. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan memastikan adanya kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan karakteristik karyawan atau *Person-Organization Fit* (Wahono, 2012:2).

Person-Organization Fit atau P-O *Fit* dapat didefinisikan sebagai kesesuaian antara norma-norma dan nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Chatman, 1989:339). Menurut Westerman et al, (2004 : 252), P-O *Fit* juga didefinisikan sebagai kesesuaian antara karakteristik khas dari karyawan dan organisasi dimana karyawan tersebut bekerja. P-O *Fit* dapat juga diartikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai individu (Guntur, 2012:3).

Capaian tingkat tertinggi dari P-O *Fit* adalah melalui perekrutan dan sosialisasi sering disebut-sebut sebagai kunci untuk mempertahankan tenaga kerja dengan fleksibilitas dan komitmen organisasi yang diperlukan untuk memenuhi tantangan perubahan kompetitif dimasa sekarang ini (Kristof, 1996:1).

2.3.2. Dimensi Person-Organization Fit

Menurut Autry et al, (2003:176) , dimensionalitas dari *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) yaitu :

- a. Kesesuaian dengan tujuan perusahaan (Company Cognitive Fit)

- b. Kesesuaian dengan supervisor (Supervisor Cognitive Fit)
- c. Kesesuaian dengan rekan kerja (Co-worker Cognitive Fit)

2.3.3. Indikator Person-Organization Fit

Menurut Kristof (1996 : 2), P-O *Fit* didefinisikan kedalam empat indikator, yaitu :

- a. Kesesuaian nilai (value congruence), adalah kesesuaian antara nilai instrinsik individu dengan organisasi.
- b. Kesesuaian tujuan (goal congruence), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan kerja.
- c. Pemenuhan kebutuhan karyawan (employee need fulfillment) adalah kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi.
- d. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (culture personality congruence) adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi.

2.4. Kinerja

2.4.1. Definisi Kinerja

Menurut Fitriastuti (2013:104), keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap organisasi selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan. Menurut (Mondy, 2008:23) manajemen kinerja (*performance management*) adalah proses berorientasinya tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan organisasi. Cara

individu mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi dan berhubungan dengan perilaku interpersonal karyawan dengan norma-norma organisasi dapat disebut sebagai kinerja (Susanto dan Wulansari, 2015:164). Keberhasilan perusahaan dinilai dari suksesnya perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan (Nahdluddin dan Maftukhah, 2015:220).

Kinerja menurut Poernomo dan Wulansari (2015:191) adalah kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara baik ataupun tidak. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang di hasilkan selama satu periode waktu (Fahmi, 2011:2). Menurut Mangkunegara (2008:67), kinerja atau *job performance* berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Seseorang dikatakan memiliki kinerja yang tinggi apabila ia adalah seseorang yang produktif dan ulet dalam bekerja. Sedangkan sebaliknya, seseorang yang tidak bekerja sesuai dengan targetnya, ia dikatakan memiliki tingkat kinerja yang rendah. Menurut Ranihusna (2010:91), Kinerja seseorang yang dicari oleh perusahaan tergantung dari kemampuan, motivasi dan dukungan individu yang diterima. Apabila individu dalam perusahaan yaitu sumber daya manusianya dapat berjalan efektif maka perusahaan tetap berjalan efektif (Ghonyah dan Masurip, (2011:119). Dengan kata lain kelangsungan perusahaan tergantung oleh kinerja karyawan.

Menurut Waldman (2005:170), kinerja merupakan gabungan antara perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2009 :

11), mengartikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Menurut Sudarma (2012:77), Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Kemampuan (pengetahuan dan ketrampilan) yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan akan mendorong mereka berkinerja unggul (*superior performance*). Oleh karena itu peningkatan kemampuan sumber daya manusia baik dari aspek pengetahuan maupun aspek ketrampilan perlu dilakukan secara terus menerus (Rustiana, 2010:138).

Dari beberapa pengertian mengenai kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam memenuhi targetnya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan dalam suatu organisasi.

2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robbins (2006:132), ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja, yaitu :

a. Kualitas kerja

Merupakan tingkatan hasil aktivitas yang dikehendaki mendekati sempurna dari pemenuhan tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas. Persepsi karyawan merupakan suatu ukuran apakah kualitas pekerjaan yang dihasilkan sudah baik dan diimbangi dengan keterampilan dan juga kemampuan dalam mengerjakan sebuah tugas.

b. Kuantitas kerja

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam sebuah unit, atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Diukur dari persepsi karyawan mengenai jumlah aktivitas yang dikerjakan beserta dengan hasilnya.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan secara awal atau tepat waktu yang dilihat dari koordinasi dengan hasil output serta dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. Diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu tugas yang telah diselesaikan dari tepat waktu sampai menjadi hasil output.

d. Efektifitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, financial, teknologi, dll) yang dimaksimalkan dengan tujuan meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Diukur melalui persepsi karyawan dalam menggunakan waktu sebaik-baiknya dalam menjalankan tugas.

e. Komitmen kerja

Merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai keterikatan dan tanggung jawab terhadap organisasi. Komitmen kerja diukur melalui persepsi karyawan dalam menjaga hubungan dengan organisasi serta tanggung jawab dan loyalitasnya terhadap organisasi.

2.4.3. Indikator-indikator Kinerja

Menurut Bernardin *et al.* (1998 : 382), mengemukakan beberapa indikator-indikator dari kinerja, yaitu :

- a. *Quality* (Kualitas) adalah tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
- b. *Quantity* (Kuantitas) adalah jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
- c. *Timeliness* (Ketepatan waktu) adalah tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
- d. *Cost effectiveness* (Efektifitas yang berharga) adalah tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
- e. *Need for supervision* (Perlunya pengawasan) adalah tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
- f. *Interpersonal impact* (Pengaruh interpersonal) adalah tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja

2.5. Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No. | Nama Peneliti | Judul | Hasil Penelitian |
|-----|-------------------------|---|--|
| 1. | Petrovsky et al. (2014) | <i>Public Service Motivation and Performance : A Critical Perspective</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa penelitian pada tingkat individu, PSM memiliki pengaruh yang positif pada kinerja karyawan. |
| 2. | Farooqui et al. (2014) | <i>The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa P-O Fit tetap menjadi faktor kuat dalam menentukan kinerja karyawan. P-O fit tetap berpengaruh secara signifikan dalam menentukan kinerja karyawan. |
| 3. | Cheng (2015) | <i>Public Service Motivation and Job Performance in public utilities : An investigation in a Taiwan sample</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya salah satu dimensi PSM yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. |
| 4. | | <i>Bridging the gap: Social networks as a theoretical mechanism linking public service motivation and performance</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh PSM terhadap kinerja individu dapat berpengaruh terhadap hal yang relatif lebih baik daripada kinerja kelompok lain, yaitu yang terdiri dari individu dengan tingkat PSM tinggi. |
| 5. | | <i>Does Person-Organization Fit</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa PSM tidak memiliki pengaruh |

| | | | |
|----|-----------------------|---|---|
| | | <i>Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job</i> | langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor yang paling menggambarkan kinerja karyawan adalah <i>P-O Fit</i> . |
| 6. | Mohamed et al. (2016) | <i>The Influence of Perceived Organizational Support on Employees' Job Performance</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa studi yang dilakukan pada tingkat internasional disepakati bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. |
| 7. | Karetepe (2016) | <i>The Effects of Organization Mission Fulfillment and Perceived Organizational Support on Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS tidak memiliki pengaruh yang langsung terhadap kinerja. |
| 8. | Afsar et al. (2017) | <i>Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS karyawan secara positif mempengaruhi P-O fit. Ketika karyawan secara pribadi merasa bahwa organisasi mereka mendukung mereka, mereka merasa keterikatan lebih kuat dengan organisasi tersebut. |

Sumber : Berdasarkan artikel penelitian-penelitian terdahulu

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

2.6.1. Pengaruh *Public Service Motivation* pada Kinerja

Menurut *Petrovsky et al.* (2014:68), *PSM* memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja mungkin menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *PSM* yang tinggi memiliki pandangan yang sangat baik dari kinerjanya dan kinerja organisasi mereka, yang kemungkinan tidak berhubungan dengan efisiensi atau efektivitas aktual. Sedangkan menurut *Cheng* (2015:362), hanya ada salah satu dimensi dari *PSM* yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Yaitu dimensi komitmen terhadap kepentingan publik. Tidak mengherankan jika komitmen terhadap kepentingan publik adalah satu-satunya dimensi *PSM* yang bisa memprediksi utilitas kinerja karyawan dari berbagai sektor jasa. Hal ini karena *PSM* karyawan yang cenderung lebih memperhatikan sesama karyawan dan lebih mungkin untuk membantu rekan kerja mereka dengan kerja tugas.

Karyawan yang memiliki tingkat *PSM* yang tinggi, maka akan memiliki kinerja yang tinggi pula. sedangkan sebaliknya, karyawan yang dengan *PSM* rendah, maka tingkat kinerjanya akan rendah pula.

2.6.2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* pada Kinerja

Menurut *Mohamed et al.* (2015:5) menunjukkan bahwa studi yang dilakukan pada tingkat internasional disepakati bahwa *POS* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan oleh para karyawan yang memiliki persepsi bagus tentang atasan mereka dan memandang atasan mereka umumnya peduli dengan kesejahteraan mereka, jenis sikap tersebut akan mempengaruhi kinerja mereka secara positif.

Oleh karena itu, ada hubungan positif yang kuat antara kedua variabel tersebut dimana variabel independen POS berpengaruh positif terhadap variabel dependen kinerja. Hasilnya disepakati sebagai studi yang dilakukan di tingkat internasional yang menunjukkan kesepakatan dengan menyatakan bahwa POS memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.6.3. Pengaruh *Public Service Motivation* pada *P-O Fit*

Menurut Gould-wiliams *et al.* (2013:613), PSM memiliki hubungan yang positif terhadap P-O fit. Hal ini ditunjukkan dengan adanya empat dimensi PSM yang memiliki hubungan positif yang signifikan dengan P-O *Fit*. Dengan demikian, PSM lebih cenderung menghasilkan hasil kerja positif jika karyawan melihat sebuah hubungan antara nilai dan tujuan mereka dengan tujuan organisasi mereka. Perlu dicatat bahwa pengorbanan diri (self-sacrifice) dan komitmen terhadap kepentingan umum memiliki hubungan yang lebih kuat dengan *P-O Fit*.

Bright (2016:372) juga menyatakan bahwa *PSM* dan *P-O Fit* mempunyai hubungan yang positif. Seseorang dengan tingkat *PSM* yang tinggi menunjukkan bahwa mereka secara signifikan lebih kongruen dengan organisasi daripada rekan-rekan mereka dengan tingkat *PSM* yang lebih rendah.

Hubungan *PSM* dengan *P-O Fit* saling memiliki keterikatan diantara keduanya. Dimensi-dimensi *PSM* berkaitan dengan kesesuaian seseorang terhadap organisasinya yang ditunjukkan oleh adanya kesesuaian nilai dan tujuan antara karyawan dengan organisasi.

2.6.4. Pengaruh *Perceived Organizational Support* pada *P-O Fit*

Menurut Afsar *et al.* (2017 : 20), *POS* karyawan secara positif mempengaruhi *P-O Fit*. Ketika karyawan secara pribadi merasa bahwa organisasi mereka mendukung mereka, mereka akan merasakan keterikatan yang lebih kuat dengan organisasinya. Hubungan *POS* dan *P-O Fit* dijelaskan oleh fakta bahwa seorang karyawan yang memiliki kebutuhan akan sosio-emosional yang dihargai dan penghargaan atas timbal-balik pada organisasi sampai peningkatan peran ekstra kinerja, ideologi pertukaran yang kuat dan *POS* yang tinggi akan berhubungan positif dengan *P-O Fit*.

Dengan demikian, *POS* mungkin terkait dengan *P-O Fit* karena persepsi umum karyawan itu bahwa organisasi memberikan perlakuan yang baik akan mempengaruhi kesamaan kekhawatiran antara nilai karyawan dan organisasi dan ini merasa bahwa timbal-balik dapat segera dilakukan dengan cara meningkatkan inovasi dan perilaku *OCB*.

2.6.5. Pengaruh *P-O Fit* pada Kinerja

Menurut Astuti (2010:57), menunjukkan bahwa adanya peningkatan *Person-Organization Fit* akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Tepeci, 2001:100) yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara *Person-Organization Fit* dengan kinerja yang merupakan *employee outcomes* dan Kristof (1996:30) juga mengemukakan hasil empiris yang mendukung bahwa ada pengaruh positif antara (*P-O Fit*) dengan kinerja.

Menurut Guntur (2012:2), jika karyawan tidak memiliki *Person-Organization Fit* terhadap perusahaan tempatnya bekerja, maka karyawan tersebut akan merasa asing di lingkungan kerjanya. Karyawan tersebut merasa berbeda dan tidak cocok dengan budaya organisasi, norma- norma yang ada bahkan dengan individu- individu di dalamnya. Hal

ini akan berdampak pada tekanan dalam diri karyawan tersebut yang dapat berimbas pada menurunnya kinerja.

Dengan demikian, *P-O Fit* merupakan salah satu variabel terkuat yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Semakin tinggi *P-O Fit* yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin meningkat pula produktifitas kinerja karyawan. Karena karyawan merasa dirinya sesuai dengan nilai-nilai yang berkembang didalam organisasi yang menjadikan karyawan merasa sangat berharga bagi organisasinya.

2.6.6. Pengaruh PSM, P-O Fit, dan Kinerja

Menurut Bright (2016:375), menunjukkan bahwa PSM, P-O *Fit*, dan kinerja mempunyai hubungan yang positif. Hal ini ditunjukkan bahwa PSM tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, akan tetapi bila dibandingkan dengan P-O fit, P-O *Fit* menjadi faktor terpenting dalam menggambarkan kinerja karyawan. Pengaruh PSM terhadap kinerja akan dimediasi sepenuhnya oleh P-O *Fit*.

Penelitian saat ini menunjukkan bahwa PSM merupakan kontributor penting bagi P-O *Fit* yang dihubungkan dengan organisasi publik. Temuan ini memberi dukungan pada pandangan bahwa individu dengan tingkat PSM yang tinggi tertarik pada organisasi publik karena mereka lebih sesuai dengan tujuan, misi, dan lingkungan kerja organisasi. Ini menunjukkan bahwa manajer publik harus merancang strategi rekrutmen untuk menarik orang-orang terbaik dan tercerdas yang cenderung memiliki motif pelayanan publik. Motif ini akan memperbaiki peluang karyawan baru yang direkrut yang akan menginternalisasi tujuan dan nilai sektor publik.

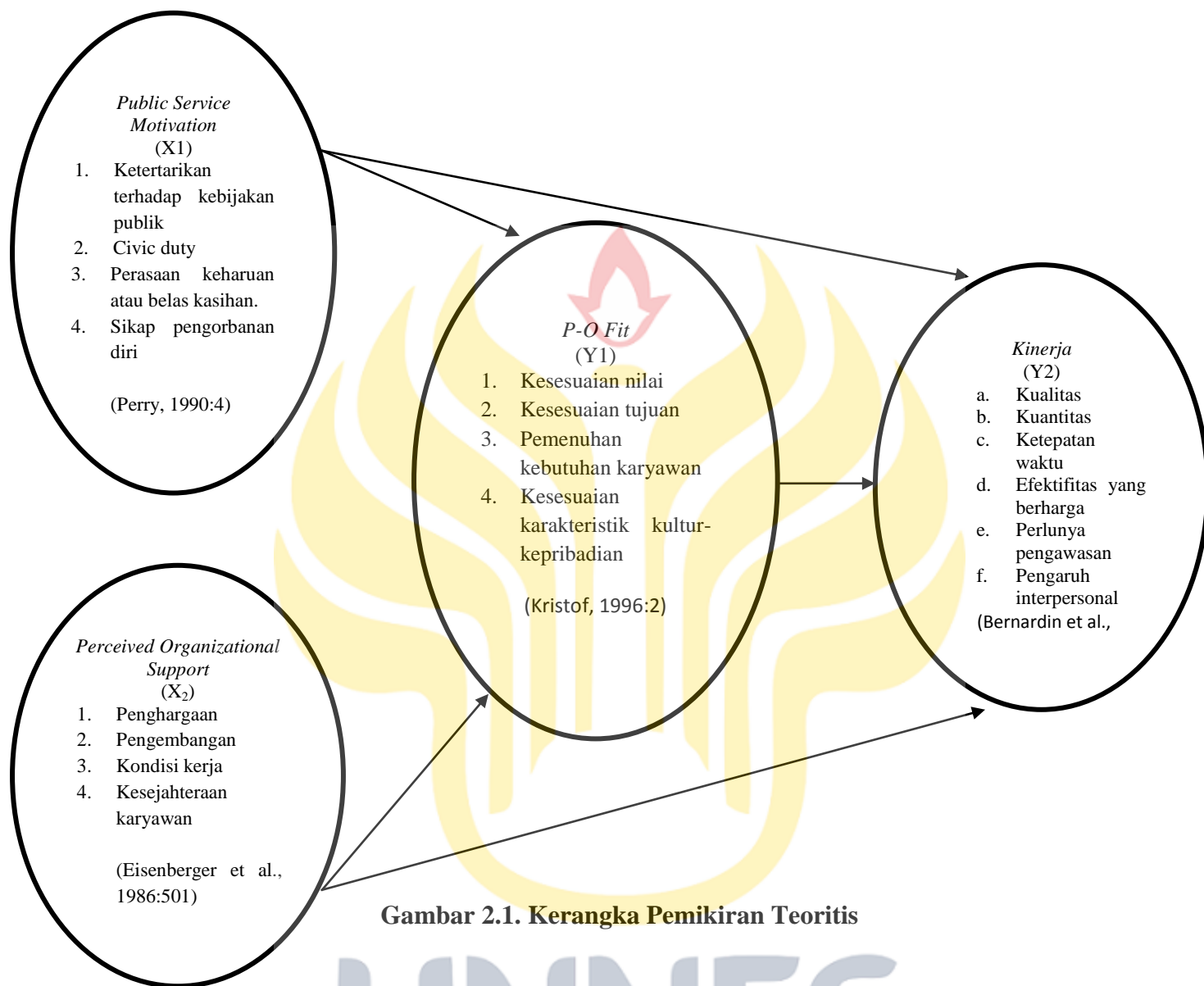
2.6.7. Pengaruh *POS*, *P-O Fit*, dan Kinerja

Menurut Mohamed et al. (2015:5), ada hubungan positif antara *POS* dengan kinerja. Sedangkan menurut Karetepe et al. (2016:19), *POS* tidak memiliki pengaruh yang langsung terhadap kinerja. Maka dari itu diperlukan mediasi untuk menghubungkan antara *POS* dengan kinerja.

Penulis mencoba menggunakan *P-O Fit* sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara *POS* dengan kinerja, karena adanya riset gap yang terjadi pada hubungan langsung *POS* dan kinerja.

Menurut penelitian Afsar et al. (2017:20), ada pengaruh positif antara *POS* pada *P-O Fit*. Sedangkan menurut penelitian Farooqui (2014:128), *P-O Fit* merupakan faktor terkuat dalam menentukan kinerja karyawan. Sehingga *P-O Fit* berpengaruh positif pada kinerja. Penelitian Astuti (2010:57) juga mendukung bahwa *P-O Fit* berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan bahwa adanya peningkatan *P-O Fit* maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Saat ini, penulis belum menemukan adanya penelitian mengenai *POS* dengan kinerja yang dimediasi oleh *P-O Fit*, maka dari itu penulis mencoba menggunakan *P-O Fit* sebagai variabel mediasi antara *POS* dan kinerja.

Berdasarkan dari uraian diatas kemudian peneliti membuat model penelitian yang dijadikan dasar dalam penelitian ini yang bisa dilihat di gambar 3.1



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

2.7. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah pernyataan dugaan (*conjectural*) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis selalu mengambil bentuk kalimat pernyataan (*declarative*) dan menghubungkan secara umum maupun khusus variabel yang satu dengan variabel yang lain (Kerlinger, 2006 dalam Harjiyanti, 2014: 30).

Berdasarkan uraian penjelasan keterkaitan hubungan antar variabel dan pokok permasalahan diatas, hipotesis yang diajukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh *Public Service Motivation* pada Kinerja

H2 : Ada pengaruh *Perceived Organizational Support* pada Kinerja

H3 : Ada pengaruh *Public Service Motivation* pada *P-O Fit*

H4 : Ada pengaruh *Perceived Organizational Support* pada *P-O Fit*

H5 : Ada pengaruh *P-O Fit* pada Kinerja

H6 : Ada pengaruh *Public Service Motivation* pada Kinerja dengan *P-O Fit* sebagai variabel mediasi

H7 : Ada pengaruh *Perceived Organizational Support* pada Kinerja dengan *P-O Fit* sebagai variabel mediasi.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitiandan pembahasan dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. *Public Service Motivation* mempunyai pengaruh yang positif pada Kinerja karyawan KPPN Semarang 2. Hal ini berarti ketika tingginya PSM karyawan maka akan meningkatkan juga kinerjanya dalam KPPN Semarang 2.
2. *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh yang positif pada Kinerja karyawan KPPN Semarang 2. Hal ini berarti ketika *POS* yang dirasakan karyawan tinggi maka akan meningkatkan juga Kinerja dalam KPPN Semarang 2.
3. *Public Service Motivation* mempunyai pengaruh yang positif pada *P-O Fit* karyawan KPPN Semarang 2. Hal ini berarti ketika tingginya *PSM* karyawan maka dapat meningkatkan kesesuaian dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja.
4. *Perceived Organizational Support* mempunyai pengaruh yang positif pada *P-O Fit* karyawan KPPN Semarang 2. Hal ini berarti ketika *POS* yang dirasakan karyawan tinggi maka kesesuaian dirinya dengan organisasi juga akan meningkat.
5. *P-O Fit* mempunyai pengaruh yang positif pada Kinerja karyawan KPPN Semarang 2. Hal ini berarti ketika *P-O Fit* karyawan meningkat maka Kinerja yang dilakukan pun akan meningkat.
6. *P-O Fit* berhasil memediasi hubungan *PSM* dan Kinerja pada karyawan KPPN Semarang 2. Hal ini berarti ketika karyawan memiliki *PSM* yang tinggi maka akan meningkatkan Kinerja dengan *P-O Fit* tinggi yang dirasakan oleh karyawan.

7. *P-O Fit* berhasil memediasi hubungan *POS* dan Kinerja pada karyawan KPPN Semarang 2. Hal ini berarti ketika karyawan merasakan *POS* yang tinggi maka akan meningkatkan Kinerja dengan *P-O Fit* tinggi yang dirasakan oleh karyawan.

5.2. Saran

1. Saran Praktis

- a. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa penelitian ini dapat dijadikan referensi pedoman agar perusahaan atau instansi dapat lebih memperhatikan karyawannya melihat dari tingkat *PSM*, tingkat *POS*, dan tingkat *P-O Fit* untuk upaya peningkatan Kinerja agar mencapai target.
- b. Pada salah satu indikator Kinerja yaitu kualitas, nilai indeks menunjukkan masih rendahnya kualitas kerja yang dihasilkan. Instansi perlu memberi perhatian lebih agar kinerja karyawan dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan kualitas yang diharapkan.
- c. Pada salah satu indikator Public Service Motivation yaitu sikap pengorbanan diri, nilai indeks menunjukkan masih rendahnya sikap pengorbanan diri yang dimiliki oleh karyawan. Instansi perlu memberikan motivasi lebih agar karyawan lebih mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingannya sendiri dalam bekerja.
- d. Pada salah satu indikator Perceived Organizational Support yaitu penghargaan, nilai indeks menunjukkan masih rendahnya penghargaan yang diterima karyawan. Instansi harus memberikan penghargaan agar karyawan lebih termotivasi dalam peningkatan kinerjanya.

- e. Pada salah satu indikator Person-Organization Fit yaitu kesesuaian tujuan, nilai indeks menunjukkan masih rendahnya keselarasan tujuan antara karyawan dan organisasi. Instansi harus lebih mendalami apa yang diinginkan oleh karyawan agar tujuan karyawan bekerja dalam organisasi tersebut sama-sama tercapai.

2. Saran Teoritis

- a. Untuk penelitian selanjutnya perlu untuk mengkaji ulang *Public Service Motivation, Perceived Organizational Support, P-O Fit*, dan Kinerja bukan hanya pada satu perusahaan atau instansi, akan tetapi beberapa perusahaan atau multi sample dan dapat mengkaji variabel lain yang mempengaruhi Kinerja pada karyawan.
- b. Untuk penelitian selanjutnya perlu untuk memperbanyak jumlah populasi dan sampel yang diteliti.
- c. Untuk penelitian selanjutnya agar dapat melakukan penelitian pada objek-objek vital nasional, seperti Kepolisian Negara, Rumah Sakit, dll.

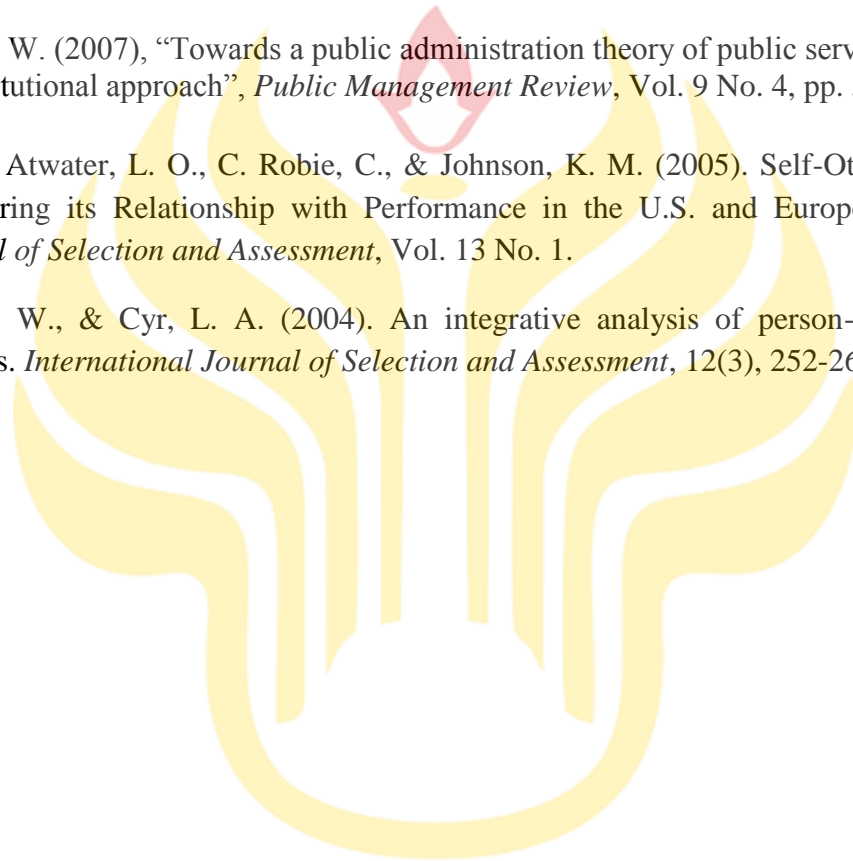
Daftar Pustaka

- Ahmadi, H. Al, & AL-ahmadi, H. (2009). Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*.
- Afsar, B., & Badir, y. (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of Person-Organization Fit. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 29 Iss 2.
- Astuti, Sih Darmi. (2010). Model Person-Organization Fit terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 17(1), 43-60.
- Autry, C. W., & Daugherty, P.J. (2003). Warehouse Operations Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Coping Responses. *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, No.1.
- Bretz, R.D. J., & Judge, T.A. (1992). The Relationship between Person-Organization Fit and Career Success, 1-34.
- Brewer, G.A., Selden, S.C. and Facer, R.L. II (2000), "Individual conceptions of public service motivation", *Public Administration Review*, Vol. 60 No. 3, pp. 204-214.
- Bright, L. (2016). Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees. *Public Personnel Administration*.
- Cheng, K.T. (2015). "Public service motivation and job performance in public utilities", *International Journal of Public Serctor Management*, Vol. 28 Iss 4/5 pp. 352-370.
- Choi, S. (2016). Bridging the gap: Social networks as a theoretical mechanism linking public service motivation and performance. *International Journal of Manpower*. Pp. 900-916.
- Crewson, P.E. (1997). Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administraton Research and Theory*, Pp. 499-518.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support, University of Delaware. *Journal of Applied Psychology*, Pp. 42-51.
- Eisenberger, R., & Huntington, R. (1986). "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 1 pp. 42-51.
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2002). "Perceived Organizational Support: A review of literature". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 4 pp. 698-714.

- Fahmi, Irham. (2011). *Manajemen Kinerja*. Alfabeta, Bandung.
- Farooqui, M.S., & Nagendra, A. (2014). The impact of Person-Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, pp. 122-129.
- Fitriastuti, Triana. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, dan *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 103-114.
- Ghonyah, N. & Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2), 118-129.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: *Jurnal Pendidikan Islam*, 3(1), 1-13.
- Guntur, W. P. (2012). Pengaruh Person-Organization Fit, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perawat. Semarang. *Management Analysis Journal*, 1(1).
- Gould-Williams, J.S., Mostafa, A.M. S., & Bottomley, P. (2013). Public Service Motivation and Employee Outcomes in the Egyptian Public Sector: Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Hasibuan, M. S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi aksara.
- Karatepe, O., & Aga, M. (2016). The effect of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance: The mediating role of work engagement. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 Iss 3.
- Kristof, A. M. Y. L. (1996). Person-Organization Fit an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements, and Implications. *Personnel Psychology*.
- Mangkunegara, A. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mc.Cloy, R.A., Campbell, J.P., & Cudeck, R. (2015). A Confirmatory Test of a Model Performance Determinants. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, 4 (493-505).
- Meier, K. (1997). "Bureaucracy and democracy: the case for more bureaucracy and less democracy", *Public Administration Review*, Vol. 57 No. 3, pp. 193-199.
- Mohamed, A. (2015). The influence of Perceived Organizational Support on Employees Job Performance, *International Journal of Scientific and Research Publication*, 5(4), pp. 1-6.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga, Jakarta.

- Muchinsky PM, Monahan CJ. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*. 31, pp.268-277.
- Murniasih, E., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompetensi pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif. *Management Analysis Journal*, 5(1).
- Nahdluddin, M., & Maftukhah, I. (2015). Pengaruh Motivasi kerja, Budaya Organisasi, dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Management Analysis Journal*, 4(3).
- Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990), "The motivational bases of public service", *Public Administration Review*.
- Perry, J.L. and Hondeghem, A. (2008), "Editors' introduction", in Perry, J.L. and Hondeghem, Eds), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford University Press, New York, NY, *International Public Management Journal*, pp. 1-14.
- Petrovsky, N., & Ritz, A. (2014). "Public service motivation and performance: a critical perspective". *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1) pp. 57-79.
- Poernomo, U. D., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Konflik Antar Pekerjaan-Keluarga Pada Kinerja Karyawan dengan Kelelahan Emosional sebagai Variabel Pemediasi. *Management Analysis Journal*, 5(1).
- Ranihusna, D. (2010). Efek Rantai Motivasi Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(2), 90-103.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi (Edisi Kesepuluh)*. Jakarta: PT. Indeks.
- Russel, Bernardin H. J. (1993). *Human Resources Management*. New York: Mc. Graw Hill.
- Rustiana, Ade. (2010). Efektifitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 1(2), 137-143.
- Sidanti, H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. *Jurnal JIBEKA*, Vol. 9, 1(44-53).
- Sudarma, Ketut. (2012). Mencapai Sumber Daya Manusia Unggul (Analisis Kinerja Dan Kualitas Pelayanan). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3(1), 2012, 76-83.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Edisi Revisi. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Susanto, T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Motivator Insentif pada Kinerja Karyawan dengan Kepercayaan Diri sebagai Pemediasi. *Management Analysis Journal*, 4(2).
- Tepeci, Mustapha. 2001. *The Effect of Personal Values, Organizational Culture, Person Organization Fit on Individual Outcomes in Restaurant Industry. A Thesis in ManEnvironment Relations*. The Pennsylvania State University. The Graduate School of Hotel, Restaurant and Recreation Management.
- Vandenabeele, W. (2007), "Towards a public administration theory of public service motivation: an institutional approach", *Public Management Review*, Vol. 9 No. 4, pp. 545-556.
- Waldman, D., Atwater, L. O., C. Robie, C., & Johnson, K. M. (2005). Self-Other Agreement: Comparing its Relationship with Performance in the U.S. and Europe. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 13 No. 1.
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG