Pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*), Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai (Pada Pegawai UB Hotel, Malang)

Siska Kristin Sugianto
Program Magister Manajemen FEB-UB
Armanu Thoyib
Noermijati
Fakultas Ekonomi & Bisnis-UB

Abstract: *The importance of employee commitment reflects the good relationship between employees and organizations. Employee commitment can be influenced by some factors, such as person–organization fit (P-O Fit), job motivation, and job satisfaction. This study has objective to analysis the person–organization fit, job motivation, and job satisfaction influences toward employee commitment. Researcher uses 60 employees as sample in the UB Hotel, exclude the Director Data is analyzed by using Partial Least Square (PLS). The result shows that person–organization fit has a positive and significant influence on job motivation, job satisfaction, and employee commitment. Also, job motivation and job satisfaction have a positive and significant influence on the employee commitment. In the other hand, there is an indirect relationship between person-organization fit toward employee commitment through job motivation or job satisfaction*

Keywords: *person-organization fit (p-o fit), job motivation, job satisfaction, and employee commitment*

Abstrak: Komitmen pegawai merupakan suatu hal yang penting karena merefleksikan adanya hubungan yang baik antara pegawai dengan organisasi. Komitmen pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa factor. Faktor-faktor tersebut antara lain person–organization fit (P-O Fit), motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari person–organization fit (P-O Fit), motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai. Sampel penelitian ini adalah pegawai UB Hotel kecuali pimpinan yang berjumlah 60 orang, dengan metode analisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelian menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan Person-Organization Fit (P-O Fit) terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai. Motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen pegawai serta Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen Pegawai. Selain itu terdapat hubungan secara tidak langsung antara person–organization fit terhadap komitmen pegawai, baik melalui motivasi kerja maupun kepuasan kerja.

Kata Kunci: person-organization fit (p-o fit), motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen pegawai

Saat ini semua negara termasuk Indonesia sedang memasuki era globalisasi, dimana pada era ini terjadi persaingan yang begitu ketat dari berbagai bidang. Sumber daya manusia merupakan sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi (Meldona, 2009).

Persainganpun nampak jelas pada sektor perhotelan di Indonesia, hotel merupakan usaha jasa pelayanan yang cukup rumit pengelolaannya, mulai dari menyediakan berbagai fasilitas yang dibutuhkan oleh tamu-tamunya hingga sumber daya manusia yang

Alamat Korespondensi:
Siska Kristin Sugianto, Program Magister Manajemen FEB-UB

berkualitas dibidangnya terutama dibidang perhotelan. Persaingan hotel di Malang semakin tinggi, hal ini menyusul rencana munculnya hotel-hotel baru di beberapa titik strategis di Kota Malang (Sofi'i, 2012).

Fenomena persaingan pada sektor perhotelan juga dialami oleh UB Hotel. UB Hotel sebagai salah satu hotel yang menyediakan jasa penginapan selalu berusaha untuk mempertahankan bahkan meningkatkan berbagai layanan serta fasilitas untuk kenyamanan para pengunjungnya. UB hotel tentu memerlukan strategi untuk dapat bersaing dengan hotel-hotel lainnya. Menurut *the resource-based view of the firm* perusahaan dapat mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan hanya dengan cara menciptakan nilai yang langka dan susah untuk ditiru oleh pesaing.

Mathie dan Zajac dalam Wijaya, (2010) menyatakan jika pegawai memiliki komitmen yang tinggi, maka perusahaan akan mendapatkan dampak positif antara lain peningkatan produktivitas, kualitas kerja dan kepuasan kerja pegawai serta menurunnya tingkat keterlambatan, absensi dan *turn over*.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menghasilkan komitmen pegawai adalah dengan cara menarik, menahan, dan mengembangkan karyawan dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan. Pemahaman terhadap *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) dapat membantu perusahaan untuk memilih para karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. P-O *Fit* dapat membantu upaya perusahaan membangun budaya organisasi yang diinginkan.

P-O *Fit* adalah kunci untuk mempertahankan tenaga kerja fleksibel dan berkomitmen yang diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan pasar tenaga kerja yang ketat (Iplik, Kemal dan Azmi, 2011). Inti dari kesesuaian P-O adalah situasi di mana nilai-nilai individu, tujuan, atau karakteristik adalah kongruen dengan lingkungan organisasi, yang mengarah ke sikap kerja yang positif, niat untuk tetap tinggal, dan kinerja organisasi yang tinggi (Iplik, Kemal, dan Yalcin (2011).

Cara yang lain adalah dengan memperhatikan motivasi kerja pegawainya. menurut Meyer dan Allen (1991), hubungan rasa efektif karyawan akan memberikan motivasi, selanjutnya akan menghasilkan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*), yang mana akan menghasilkan komitmen untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Memperhatikan kepuasan kerja karyawan juga menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi guna meningkatkan komitmen kerjanya. Kepuasan kerja merujuk pada sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Iplik, Fatma, Kemal dan Yalcin (2011), meneliti mengenai hubungan antara P-O *fit* dan *P-J fit* pada sikap kerja di manajer hotel bintang lima. Temuan pada penelitian ini peneliti mencoba untuk menggali lebih dalam lagi dalam sektor perhotelan dengan lini yang lebih bawah, yaitu dari lini pegawai. Kemudian ditinjau dari segi literatur masih terdapat kurangnya eksplorasi mengenai P-O *Fit* (Herlina, Dyna, Purwo, dan John, 2011). Maka, berdasarkan penjelasan tersebut membuat peneliti berkeinginan untuk mengkaji lebih dalam mengenai pengaruh *person–organization fit,* motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai pada sektor perhotelan pada UB Hotel, Malang.

TINJAUAN PUSTAKA

*Person – Organization Fit (*P – O *Fit)*

P-O *Fit* menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing (Sekiguchi, 2004). Lopez (1999) dalam Iplik, Kemal, dan Yalcin (2011) menyebutkan sejauh mana peran nilai-nilai yang berhubungan dengan organisasi dibagi dengan nilai dari individu menunjukkan tingkat kecocokan individu dengan organisasi.

Ada dua bentuk P-O *Fit*, yang pertama, *supplementary fit* terjadi jika seseorang "melengkapi, menarik dan memiliki karakteristik yang berbeda dengan individu lain" didalam lingkungan.Bentuk kedua, *complementary fit* yaitu terjadi jika karakteristik seseorang menciptakan lingkungan atau menambah sesutu yang kurang dalam lingkungan tersebut (Muchinsky dan Monahan, 1987dalam Kristof, 1996).

Berdasarkan asalnya, P-O *Fit* juga dapat dibedakan menjadi *need-supplies* dan *demand-ablities*.

Need supplies perspective, P-O *Fit* terjadi jika organisasi mampumemuaskan kebutuhan, keinginan dan preferensi individu. Sebaliknya berdasarkan perspektif *demand-abilities* menyatakan bahwa kesesuaian itu terjadi jika individu dapat memenuhi permintaan organisasi.

Berdasarkan dua perbedaan itu, P-O *Fit* dapat didefinisikan sebagai kesesuaian antara orang dan organisasi yang terjadi ketika (a) setidaknya ada satu entitas dapat memenuhi kebutuhan pihak lain, (b) mereka berbagi karakteristik yang sama, (c) atau keduanya (Kristof, 1996).

Sekiguchi, (2004) mengenai kesesuaian P-O *Fit* mengidentifikasi empat ukuran yang digunakan, yaitu:

- Ukuran yang pertama adalah keselarasan/kesesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi (Boxx, Odom, & Dunn, 1991; Chatman, 1989, 1991; Judge & Bretz, 1992; Posner, 1992).
- Ukuran yang kedua adalah keselarasan dengan para pemimpin organisasi atau rekan-rekan (Vancouver, Millsap, & Peters, 1994; Vancouver & Schmit, 1991).
- Ukuran yang ketiga, kesesuaian P-O *Fit* merupakan perbandingan antara preferensi individu atau kebutuhan dengan system dan struktur organisasi (Bretz, Ash, & Dreher, 1989; Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1993).
- Ukuran yang keempat, perbandingan antara karakteristik antara personaliti individual dan iklim organisasi (Bowen, *et al.,* 1991; Burke & Deszca, 1982; Ivancevich & Matteson, 1984; Tom, 1971).

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins dan Judge, 2008). Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu dalam mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai dan Ella, 2009).

Robbins dan Judge (2008) mengelompokkan teori motivasi menjadi 2, yaitu teori motivasi pada zaman dahulu dan teori motivasi kontemporer. Teori-Teori Motivasi Pada Zaman Dahulu terdiri dari Teori Motivasi Abraham Maslow (1943–1970), Clayton Alderfer ERG, Teori Motivasi Douglas McGREGOR, Teori Motivasi Herzberg (1966). Sedangkan teori-teori motivasi kontemporer terdiri dari Teori Kebutuhan Mc Clelland, Teori Evaluasi Kognitif, Teori Penentuan Tujuan, Teori Efektivitas Diri, Teori Penguatan, Teori Keadilan, dan Teori Harapan.

Kepuasan Kerja

Kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tidak terbatas. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai, dan dinikmati. Untuk itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja. Meskipun tidak semua aktivitas dikatakan kerja.

Kepuasan kerja adalah ”keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja” (Locke 1976 dalam Muhadi, 2007). Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah cara karyawan merasa tentang/pekerjaannya. Sebuah jumlah yang sangat besar studi telah dilakukan yang berhubungan dengan kepuasan kerja, dan sebagai hasilnya, berbagai gambaran di konseptual dan teoritis yang tersedia. Definisi lain menurut Rivai dan Ella (2010), kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam berkerja.

Menurut, Robbins (1996) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus pegawai atau perusahaan, yaitu: (1) Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, (2) Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan.

Komitmen Pegawai

Komitmen pegawai terhadap organisasi adalah suatu aspek yang sangat diharapkan oleh setiap

pimpinan dalam organisasi, karena hal itu membuat seorang karyawan untuk membaktikan dirinya secara penuh bagi pengembangan organisasi tersebut.

Komitmen pegawai menunjukkan kepercayaan dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha atas nama organisasi, dan keinginan yang kuatuntuk mempertahankan keanggotaan organisasi (Mowday, *et al*., 1979 dalam Robinson, *et al.,* (1996)).

Komitmen karyawan terhadap perusahaan atau organisasi menyangkut tiga sikap. Yaitu: (1) rasa mengidentifikasikan dengan tujuan organisasi, (2) rasa keterlibatan dengan tugas organisasi, dan (3) rasa kesetiaan terhadap organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen karyawan pada organisasi mengacu pada tiga dimensi. Pertama, pekerja dengan komitmen afektif yang kuat (*strong affective commitment*) akan melakukan terus pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena ingin berbuat lebih banyak bagi organisasi. Kedua, pekerja yang terlibat dalam organisasi karena didasarkan pada *continue commitment* (kesadaran akan biaya yang harus dikeluarkan jika ia keluar dari perusahaan) tetap bertahan dalam organisasi. Ketiga, pekerja dengan komitmen normative yang tinggi (perasaan membela organisasi meskipun ada tekanan sosial) merasa perlu untuk tetap mempertahankan organisasi. Komitmen pegawai digolongkan ke dalam tiga kelompok (Srimulyani, 2009) yaitu: Komitmen Organisasional, Komitmen Karier, dan Komitmen Kerja.

METODE PENELITIAN

Kerangka Konsep Penelitian

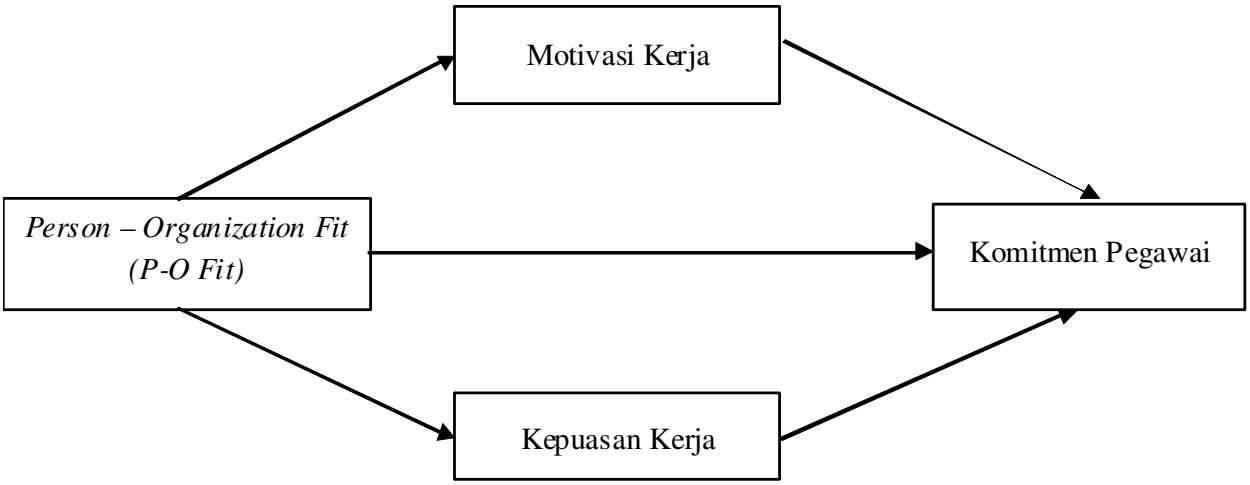
Berdasarkan pengembangan hipotesis dan telaah pustaka, disusun kerangka penelitian yang disajikan pada gambar 1.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Pada penelitian ini, terdapat empat variabel yang akan diteliti yang terbagi menjadi dua macam, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel independen (Y1) adalah komitmen pegawai. Sedangkan variabel independen merupakan *person-organization fit* (X), motivasi kerja (Z1), kepuasan kerja (Z2).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *person-organization fit,* motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai. Masing-masing variabel tersebut mempunyai definisi operasional sebagai berikut.

- *Person Organization Fit* (P-O *Fit*)
  Pada penelitian ini *P-O Fit* didefinisikan sebagai kesesuaian nilai-nilai yang dimiliki oleh UB Hotel dengan pribadi. Konstruk ini diukur dengan 6 item dengan skala pengukuran *likert* lima tingkat.
- Motivasi Kerja
  Motivasi didefinisikan sebagai kebutuhan yang ingin dicapai oleh seorang pegawai UB Hotel. Konstruk ini diukur dengan 4 item dengan skala pengukuran *likert* lima tingkat.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

- Kepuasan Kerja
  Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai di UB Hotel. Konstruk ini diukur dengan 14 item dengan skala pengukuran *likert* lima tingkat.
- Komitmen Pegawai
  Komitmen pegawai pada penelitian ini didefinisikan sebagai suatu tingkat ikatan pegawai pada beberapa aspek pekerjaan. Konstruk ini diukur dengan 5 item dengan skala pengukuran *likert* lima tingkat.

Teknik Sampling dan Pengumpulan Data

Sesuai dengan pokok masalah dan tujuan penelitian, penelitian ini termasuk penelitian eksplanatori (*Explanatory Research*), yaitu penelitian penjelasan yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

Penelitian dilakukan pada Universitas Brawijaya (UB) Hotel yang berlokasi di Universitas Brawijaya, Jl. MT. Haryono No. 169, Malang.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai UB Hotel tidak termasuk pimpinan UB Hotel yang berjumlah 60 orang. Dalam penelitian ini digunakan metode sensus yaitu sampel melibatkan seluruh populasi sebagai responden penelitian.

Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala likert dengan skala 1 sampai 5. Masing-masing alternatif jawaban akan diberi nilai numerik sebagai berikut: sangat tidak setuju = 1, tidak setuju = 2, netral = 3, setuju = 4, dan sangat setuju = 5. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 macam, yaitu: data primer dan data sekunder dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan survey.

Metode Analisis

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS). Partial Least Partial (PLS)* merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar. Walaupun PLS dapat juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variable laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif (Ghozali, 2011).

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Pengaruh tidak langsung X (*person-organization fit)* ke Y (komitmen pegawai) melalui Z1 (motivasi kerja) dan Z2 (kepuasan kerja).

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia responden, tingkat pendidikan terakhir responden, masa kerja/lama bekerja responden. Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin, yaitu sebesar 80% atau 48 orang berjenis kelamin laki-laki dan 20% atau 12 orang berjenis kelamin perempuan. Komposisi jawaban responden berdasarkan usia responden yaitu sebesar 66,67% atau 40 orang berusia antara 20–30 tahun, 25% atau 15 orang berusia 31-40 tahun, dan sebesar 8,33% atau sebanyak 5 orang berusia di atas 41 tahun. Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden meliputi 13,34% atau 8 orang berpendidikan terkahir S1, sebanyak 8,33% atau 5 orang berpendidikan terakhir diploma, sebanyak 65% atau sebanyak 39 orang berpendidikan terakhir SMA/SMK, dan sebanyak 10% atau 6 orang berpendidikan terakhir di bangku SMP, sedangkan sisanya yaitu sebanyak 3,33% atau 2 orang berpendidikan terakhir di SD. Komposisi responden berdasarkan masa kerja, 26,67% (16 orang) memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, antara 1–2 tahun sebanyak 15% (9 orang), 2–3 tahun sebanyak 18,33% (11 orang), dan lebih dari 3 tahun masa kerja sebanyak 40% (24 orang).

Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini indikator tiap-tiap variabel laten bersifat refleksif. Model refleksif sering juga disebut principal faktor model dimana kovarian pengukuran

indikator seolah-olah dipengaruhi oleh konstruk laten atau mencerminkan variasidnari konstruk laten. Pada model refleksif, konstruk (unidimensional) digambarkan dengan bentuk ellips dengan beberapa anak panah dari konstruk ke indikator.

Dari hasil *Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)* didapatkan hasil yang menggambarkan nilai *loading factor* (*convergent validity*) dan T-statistik dari setiap indikator. Indikator yang valid dari variabel P-O *Fit* adalah sebanyak 6 indikator, demikian pula dengan variabel motivasi kerja. Tidak semua nilai factor loading yang lebih besar dari 0,50 dan T-statistik lebih besar dari 1,96. Indikator dari variabel motivasi kerja yang valid berjumlah 4 indikator dari 10 indikator awal. Kemudian untuk variabel kepuasan kerja semua indikator dinyatakan valid. Dan pada variabel independen, yaitu variabel komitmen pegawai juga terdapat beberapa indikator yang tidak valid, untuk variabel yang valid sebanyak 5 indikator.

Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh hasil bahwa baik pada X, Y, Z1, dan Z2 memiliki konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikatornya) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya.

Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity.* Model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya dalam model.

Untuk pengujian reliabilitas diperoleh hasil bahwa output *composite reliability* untuk konstruk P-O *Fit* (X), Motivasi Kerja (Z1), kepuasan kerja (Z2) dan komitmen pegawai (Y) semuanya diatas 0.70. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-*square* yang merupakan uji *goodness of fit model*. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Selain itu juga dapat dilihat dari nilai Q^2 *predictive-relevance* dengan rumus (Solimun, 2010):

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)\ (1 - R_2^2)\ (1 - R_3^2)$$

Dari hasil perhitungan *predictive-relevance* model dapat dikatakan sangat baik, atau model memiliki nilai prediktif yang sangat baik. Setelah model pengukuran dipastikan memenuhi dan model (*inner model*) *goodness of fit* baik, sehingga tahap selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil pengujian PLS untuk mengetahui hubungan langsung yang kemudian dari hasil tersebut dapat digunakan sebagai bahan perhitungan untuk mengetahui pengaruh hubungan tidak langsung melalui pengujian dengan perhitungan rumus Sobel.

H1 : Person-Organization Fit (P-O Fit) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *Person – Organization Fit* (X) dengan motivasi kerja (Z1) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,437 dengan nilai t sebesar 5,754 lebih besar dari t tabel (1,960). Berarti *Person - Organization Fit* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

H2 : Person-Organization Fit (P-O Fit) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja

Tabel 1. ***Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
X -> Y	0.203620	0.204581	0.091080	0.091080	2.235617
X -> Z1	0.436626	0.471753	0.075881	0.075881	5.754080
X -> Z2	0.388482	0.419722	0.097057	0.097057	4.002616
Z1 -> Y	0.180044	0.191284	0.067502	0.067502	2.667257
Z2 -> Y	0.519083	0.531388	0.073031	0.073031	7.107718

Sumber : Pengolahan Data Dengan PLS (2012)

Hasil pengujian pada hipotesis kedua menunjukkan adanya hubungan variabel *Person-Organization Fit* (X) dengan variabel kepuasan kerja (Z2) hal ini dikarenakan nilai t statistik sebesar 4,00.Lebih besar dari t_{tabel} (1,960). Sedangkan nilai koefisien jalur sebesar 0,388 menunjukkan bahwa variabel *Person-Organization Fit* (X) memiliki hubungan yang positif dengan variabel kepuasan kerja (Z2).

H3 : *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen pegawai

Besarnya koefisien parameter 0,204 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif antara *Person - Organization Fit* (X) terhadap komitmen pegawai (Y). Dengan nilai t sebesar 2,235, maka nilai t statistik antara *Person - Organization Fit* (X) terhadap komitmen pegawai (Y) lebih besar dari nilai t_{tabel} sebesar 1,96. Hal tersebut mengandung pengertian bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Person - Organization Fit* dengan komitmen pegawai.

H4 : Motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen pegawai.

Hasil pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,180. Nilai t diperoleh sebesar 2,667. Nilai tersebut lebih besar dari t_{tabel} (1,960). Hasil ini berarti bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai.

Tabel 2. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh Variabel	Melalui	Koefisien Jalur	Nilai t Hitung	Keterangan
X – Y	Z1 (Motivasi Kerja)	0,07866	2,41	Signifikan
X – Y	Z2 (Kepuasan Kerja)	0,201372	3,46	Signifikan

Sumber: Data Diolah (2012)

H5 : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen Pegawai.

Besarnya koefisien parameter yang dimiliki variabel kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai, yaitu sebesar 0,519 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja (Z2) terhadap komitmen pegawai (Y). Dengan nilai t sebesar 7,108, maka nilai t statistik antara kepuasan kerja (X) terhadap komitmen pegawai (Y) lebih besar dari nilai t tabel (1,960). Hal tersebut mengandung pengertian bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen pegawai.

H6 : *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen pegawai melalui motivasi kerja.

Dari uji pengaruh tidak langsung diperoleh hasil untuk pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) terhadap komitmen pegawai melalui motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,079 dan nilai t sebesar 2,41 lebih besar dari t_{tabel} (1,960), yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel P-O *Fit* terhadap komitmen pegawai melalui motivasi kerja dapat diterima.

H7 : *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen pegawai melalui kepuasan kerja

Untuk pengaruh variabel *person-organization fit* (P-O *Fit*) terhadap komitmen pegawai melalui kepuasan kerja juga memiliki pengaruh secara tidak langsung. Hal ini dikarenakan nilai t-hitung pengaruh P-O *Fit* terhadap komitmen pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 3,46 lebih tinggi dari t_{tabel} 1,96 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,20.

PEMBAHASAN

P-O *Fit* yang dimiliki pada pegawai tinggi maka cenderung akan menimbulkan nilai-nilai positif dalam diri pegawai (Ballout, 2007 dalam Iplik, Kemal, dan Azmi (2010); Kristof (1996), yaitu: meningkatkannya motivasi karyawan terhadap tugas kinerja, terjalinnya hubungan yang baik dan langgeng dengan pimpinan mereka, menurunkan niat untuk berhenti pada pegawai, dan menghasilkan hasil yang positif terhadap organisasi. Pengujian variabel *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) terhadap motivasi kerja konsisten dengan teori tersebut dan membuktikan bahwa P-O *Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi *Person-Organization Fit* (P-

O *Fit*) yang ada pada pegawai menyebabkan peningkatan pada variabel motovasi kerja. Hasil penelitian juga mendukung temuan dari Kristof (1996), Ballout (2007), dan Iplik, Kemal, dan Yalcin (2010).

Pada hipotesis II menurut hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa hipotesis II dapat diterima dan terdukung dengan penelitian sebelumnya. Hasil ini mengandung pengertian bahwa P-O *Fit* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti P-O *Fit* yang dimiliki pegawai UB Hotel, yaitu berupa adanya kesesuaian antara nilai-nilai dalam visi, misi organisasi dengan nilai-nilai pada diri pegawai, perasaan nyaman dengan rekan kerja, kesesuaian karakteristik organisasi dengan pegawai berupa pemberian pelayanan yang sesuai dengan standar kerja UB Hotel, perlunya ketelitian serta kesabaran dalam bekerja mamp meningkatkan kepuasan kerja para pegawai UB Hotel. Hasil dari penelitian ini mendukung hasil temuan penelitian terdahulu (Iplik, Kemal, dan Azmi (2010)), yaitu adanya pengaruh yang positif antara P-O *Fit* dengan kepuasan kerja. Individu-individu yang lebih cocok dengan organisasi, maka hubungan dengan pekerjaan akan menghasilkan hasil yang lebih positif, meningkatkan produktivitas individu serta efektivitas organisasi.

Hasil dari uji hipotesis ketiga pada penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) terhadap komitmen pegawai. Semakin tinggi *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) yang ada pada pegawai menyebabkan peningkatan pada komitmen pegawai. Dan sebaliknya semakin rendah *Person-Organization Fit* (P-O *Fit*) yang ada pada pegawai menyebabkan penurunan pada komitmen pegawai. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Iplik, Kemal, dan Azmi (2010), Mahardika (2006). P-O *Fit* yang kuat yang dimiliki oleh pegawai dapat mengakibatkan hasil yang positif baik bagi pegawai maupun organisasi terkait, termasuk terciptanya perilaku yang baik dengan lingkungan kerja meningkat, terciptanya komitmen pada pegawai (Andrew, Martha Baker, Tammy (2011)).

Dari hasil pengujian hipotesis keempat terbukti bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai. Dimana semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai UB Hotel maka semakin tinggi pula komitmen yang dihasilkan. Hasil penelitian ini mendukung hasil dari penelitian sebelumnya Widyarto (2006), bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen pegawai. Menurut Meyer dan Allen (1991), hubungan rasa efektif karyawan akan memberikan motivasi, selanjutnya akan menghasilkan kepuasan kerja (Job Satisfaction), yang mana akan menghasilkan komitmen untuk tetap bertahan dalam organisasi, penelitian mengenai hubungan diatas sangat penting dan perlu dilakukan, karena sangat banyak manfaatnya bagi organisasi.

Untuk pengujian hipotesis kelima, juga diperoleh hubungan yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dengan komitmen pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai UB Hotel paling berpengaruh terhadap variabel komitmen pegawai. Hasil ini berarti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai. Sehingga bila diinterpretasikan kedalam obyek penelitian, mengandung makna bahwa ketika kepuasan kerja pegawai UB Hotel sudah terpenuhi maka dapat meningkatkan komitmen pegawai UB Hotel. Ketika pegawai memiliki kepuasan kerja maka akan memberikan dampak yang positif bagi organisasi salah satunya adanya kesetiaan pada organisasi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan kecaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar hal ini akan diiringi adanya komitmen dalam diri pegawai (Robbins dan Judge, 2008).

Dari hasil pengujian hipotesis keenam untuk pengujian pengaruh secara tidak langsung antara P-O *Fit* terhadap komitmen pegawai melalui motivasi kerja diperoleh hasil yang positif dan signifikan. Jika dibandingkan maka dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} dari pengaruh tidak langsung P-O *Fit* terhadap komitmen pegawai melalui motivasi kerja lebih besar jika dibandingkan dengan t_{hitung} pada pengaruh langsung P-O *Fit* terhadap komitmen pegawai. Ketidaksesuaian orang dengan organisasi akan menyebabkan nilai-nilai pribadi terputus dengan organisasi, terdapat ketegangan pada pekerjaan, ketidakhadiran, dan kurangnya kepercayaan yang pada akhirnya tidak ada motivasi pegawai untuk bekerja pada organisasi tersebut (Kristof, 1996), yang akan berdampak pada minimalnya motivasi pada lingkungan kerja dan

penurunan komitmen organisasi (Iplik, Kemal, dan Yalcin (2010)).

Untuk pengujian hipotesis terakhir melalui hasil pengujian perhitungan sobel, diketahui bahwa ada pengaruh yang signifikan pada hubungan secara tidak langsung antara P-O *Fit* terhadap komitmen pegawai melalui kepuasan kerja, Hasil t_{hitung} tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan t_{hitung} baik pada hubungan langsung antara P-O *Fit* dengan komitmen pegawai maupun pada hubungan tidak langsung antara P-O *Fit* terhadap komitmen pegawai melalui motivasi kerja. Hasil ini mengidentifikasikan bahwa komitmen pegawai akan lebih tinggi seiring peningkatan kepuasan pegawai. Individu yang memiliki kesesuaian dengan organisasi maka akan merasa puas terhadap pekerjaannya (Chatman, 1991 dalam Andrew, Martha Baker, Tammy (2011)) dan akan berdampak positif terhadap komitmen yang dimiliki.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah disampaikan pada bab sebelumnya, penelitian ini mengemukakan jawaban atas permasalahan yang dikemukakan sebagai berikut:

- *Person-organization fit* berpengaruh secara nyata terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai UB Hotel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *person-organization fit* yang dimiliki oleh pegawai, semakin tinggi pula motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen yang dihasilkan oleh pegawai UB Hotel. Demikian pula sebaliknya semakin rendah *person-organization fit* yang dimiliki oleh pegawai akan diikuti dengan penurunan terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen yang dimiliki oleh pegawai UB Hotel.
- Motivasi kerja memiliki pengaruh secara nyata terhadap komitmen pegawai UB Hotel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai UB Hotel maka akan semakin tinggi pula komitmen yang dihasilkan oleh pegawai UB Hotel. Dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki maka semakin rendah pula komitmen yang dihasilkan.
- Kepuasan kerja memiliki pengaruh secara nyata terhadap komitmen pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai maka semakin tinggi pula komitmen yang dihasilkan oleh pegawai. Artinya bila pegawai merasa bekerja pada tempat yang tepat, memiliki pembayaran yang sesuai, adanya organisasi dan manajemen yang sesuai, adanya supervisi pada pekerjaan yang tepat, serta ketepatan dalam pekerjaan akan timbul kepuasan dalam diri pegawai.

Saran

Bagi Peneliti Selanjutnya

- Bagi pengembangan peneliti selanjutnya, disarankan agar peneliti selanjutnya dapat memberikan ruang jawaban dengan menyediakan pertanyaan kepada responden untuk menyampaikan tanggapan dalam item pertanyaan dan juga lebih memperjelas atau mempertajam pertanyaan pada kuisioner.
- Sebaiknya peneliti selanjutnya melibatkan karakteristik demografi seperti usia, lama bekerja, jenis kelamin, dan pendidikan untuk mengetahui kaitannya baik dengan variabel *person-organization fit,* motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai. Perbedaan karakteristik demografi dapat menyebabkan persepsi responden dalam memahami konteks pertanyaan dalam instrument menjadi berbeda.
- Penggunaan obyek atau tempat penelitian pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan obyek penelitian yang tidak bergerak dalam bidang pelayanan jasa dan penelitian selanjutnya dapat meneliti tidak pada satu obyek penelitian saja untuk membandingkan hasil dari penemuan sebelumnya, seperti yang kita ketahui bahwa dari beberapa penelitian terdahulu ditemukan pemberdayaan psikologis pada organisasi yang bergerak pada bidang pelayanan jasa seperti hotel dan organisasi nirlaba, selain itu ditemukan juga *person-organization fit* diteliti hanya pada perawat rumah sakit, sehingga dari keterbatasan tersebut penelitian selanjutnya dapat mengambil peluang untuk mengembangkan penelitian yang ada dengan keterbatasan obyek ataupun sampel penelitian.

Bagi Praktisi

- Meskipun kepuasan kerja pegawai UB Hotel sudah baik, namun indikator kepuasan kerja terhadap gaji, dan kesempatan untuk dipromosikan menunjukkan nilai yang kurang baik. Untuk itu UB Hotel perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai sehubungan dengan kebijakan mengenai penetapan gaji dan memberikan kesempatan bagi pegawai dengan komitmen yang baik yang pada akhirnya diharapkan dapat memiliki hasil kerja yang baik untuk dipromosikan kepada tahapan kerja yang lebih tinggi. Kebiijakan penetapan imbalan kerja tidak hanya berupa pemberian gaji, namun dapat diberikan dengan cara lain seperti insentif atau bonus.
- Pimpinan masing-masing bagian juga perlu mencari tahu kendala yang dihadapi bawahannya dengan cara melakukan *briefing* dan *sharing* bersama seluruh karyawan setiap harinya. Dengan adanya *briefing* dan *sharing* ini karyawan dapat menyampaikan permasalahan kerja yang terjadi ataupun ide-ide untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan ini dapat membantu karyawan agar lebih maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya.

DAFTAR RUJUKAN

Andrew, Martha, C., Thomas, B., dan Tammy, G. 2011. Values and Person-Organization Fit (Does Moral Intensity Strengthen Outcomes?). *Jurnal Of Leadership & Organization Development*. Vol. 32 no. 1 pp. 5-19

Ghozali, I. 2011. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang, Badan Penerbit-UNDIP.

Herlina, P., dan John. 2011. Pengaruh Person-Organizational Fit, Komunikasi, Keampuhan Organisasi, dan Locus of Control terhadap Komitmen Organisasi. *Tesis*. Program Pasca Sarjana. Universitas Gadjah Mada.

Iplik, Fatma, N., Kilic, Kemal, C., dan Yalcin, A. 2010. The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on turkish hotel managers. *International journal of contemporary hospitality managemen*t. Vol. 23 no. 5 pp. 644–661.

Kristof, A.L. 1996. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*.Vol49, 1–49.

Mahardhika, G. 2006. Pengaruh Person-Organization Fit (Kecocokan Nilai-Nilai Individu dengan Nilai-Nilai Organisasi) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. *Tesis*, Program Magister Manajemen, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN – Malang Press.

Muhadi. 2007. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Administrasi Univeristas Diponegoro). *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Meyer, J.P., and Allen N.J. 1991.*A three Component conceptualization of organizational commitmen Human Resources Management.* Review p 69–89.

Rivai, V., dan Ella, S. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.

Robbins, S. 1996. *Organization Bahaviour*. Seventh Edition. A Simon & Schuster Company. New Jersey: Englewood Cliffs.

Robbins, S., dan T.A. Judgea. 2008. *Organizational Behavior*. Angelica, D; RiaCahyani; dan Abdul Rosyid (penerjemah). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.

Robinson, D., Porporino, F.J., dan Simourd, L. 1990. *Research on Staff Commitment: A discussion Paper. Research and Statistics Branch Correctional Service of Canada.*

Sekiguchi, T. 2004. *Person-Organization Fit And Person - Job Fit In Enployee Selection: A Review Of The Literature*. Osaka Keidai Ronshu. Vol. 54 No. 6 pp 179–196.

Sofi'I, M. 2011. *2012, Persaingan Hotel di Malang Raya Kian Ketat*. http://www.bisnis.com/articles/2012-persaingan-hotel-di-malang-raya-kian-ketat. Juni 2012.

Solimun. 2010. *Analisis Multivariat Pemodelan Struktural Metode Partial Least Square-PLS*. Malang: CV Citra.

Srimulyani, V.A. 2009. *Tipologi dan Anteseden Komitmen Organisasi*. Madiun: Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi, Universitas Widya Mandala.

Widyarto.2006. Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dan komitmen kerja karyawan (Studi pada PO.Gunung Harta Bali).*Tesis*. Fakultas Ekonomi. Universitas Brawijaya

Wijaya, E. 2010. Pengaruh Job Insecurity, Komitmen Karyawan, dan Kepuasan Kerja terhadap Intention To Quit.*Tesis*. Fakultas Ekonomi. Universitas Brawijaya.