

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan dari olah data di atas mengenai *Person-Organization Fit* dan lingkungan kerja non fisik terhadap komitmen afektif dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pegawai ASN Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen:

1. Person-Organization Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara nilai, tujuan, dan karakteristik pegawai dengan organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dimiliki pegawai ASN Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen.
2. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Lingkungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang baik, serta suasana kerja yang kondusif mampu meningkatkan semangat dan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Person-Organization Fit tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Komitmen Afektif. Hasil uji menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,484 dengan signifikansi 0,143 yang berada di atas 0,05, sehingga hipotesis ketiga ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara pegawai dan organisasi belum secara langsung membentuk

keterikatan emosional pegawai, melainkan terlebih dahulu memerlukan terbentuknya motivasi kerja. Kondisi tersebut dapat dijelaskan oleh karakteristik responden, yaitu 44 persen memiliki masa kerja kurang dari lima tahun dan 50 persen berstatus non-PNS, sehingga keterikatan emosional terhadap instansi masih dalam tahap pembentukan.

4. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Semakin baik kualitas hubungan antarpegawai, hubungan dengan atasan, komunikasi organisasi, dan suasana kerja, maka semakin tinggi komitmen afektif pegawai terhadap organisasi.
5. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan keterikatan emosional yang lebih kuat, memiliki loyalitas yang lebih tinggi, dan bersedia memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.
6. Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Person-Organization Fit terhadap Komitmen Afektif. Mengingat pengaruh langsung Person-Organization Fit terhadap Komitmen Afektif tidak signifikan sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Motivasi Kerja terbukti signifikan dengan nilai test statistic sebesar 2,553, maka bentuk mediasi yang terjadi adalah mediasi penuh. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara individu dan organisasi meningkatkan komitmen afektif sepenuhnya melalui peningkatan motivasi kerja pegawai.

7. Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Komitmen Afektif. Dengan kata lain, lingkungan kerja non fisik yang kondusif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang selanjutnya memperkuat komitmen afektif terhadap organisasi.

5.2. Keterbatasan

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan dua variabel independen, yaitu *Person-Organization Fit* dan Lingkungan Kerja Non Fisik, serta Motivasi Kerja sebagai variabel intervening terhadap Komitmen Afektif Organisasi. Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 53,4%, variabel-variabel tersebut mampu menjelaskan variasi Komitmen Afektif Organisasi sebesar 53,4%, sedangkan sisanya sebesar 46,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian yang tidak diteliti, seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi, kompensasi, dan pengembangan karier.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai ASN di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen dengan jumlah responden sebanyak 68 orang, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat digeneralisasikan pada instansi pemerintah atau organisasi lain yang memiliki karakteristik dan kondisi yang berbeda.

3. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan metode *self-assessment*, sehingga jawaban responden sangat bergantung pada persepsi, pemahaman, pengalaman, dan kejujuran masing-masing responden. Selain itu, pengisian kuesioner dalam satu sesi memungkinkan adanya jawaban yang seragam, sehingga dapat memengaruhi keragaman data dan hasil penelitian

5.3 Implikasi

Implikasi merupakan dampak yang harus dilakukan atas dasar hasil penelitian yang telah dilakukan. Berikut merupakan implikasi yang dihasilkan oleh penelitian ini yaitu implikasi praktis dan implikasi teoritis.

5.3.1. Implikasi Praktis

Implikasi praktis merupakan kontribusi yang diberikan peneliti sebagai bahan pertimbangan bagi Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen dalam meningkatkan komitmen afektif organisasi pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan kesesuaian antara pegawai dan organisasi (Person-Organization Fit). Organisasi perlu memastikan bahwa nilai, tujuan, serta budaya organisasi dipahami dan diterapkan oleh seluruh pegawai. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui proses orientasi pegawai, internalisasi visi dan misi organisasi, pembinaan budaya kerja, serta penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi, nilai, dan karakteristik yang dimiliki. Dengan adanya kesesuaian antara

- pegawai dan organisasi, pegawai akan merasa lebih nyaman, memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, serta meningkatkan komitmen afektif.
2. Menciptakan lingkungan kerja non fisik yang kondusif. Pimpinan perlu membangun hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, kerja sama antarpegawai yang baik, serta memberikan perlakuan yang adil kepada seluruh pegawai. Lingkungan kerja non fisik yang positif akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, mengurangi konflik di lingkungan kerja, dan meningkatkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.
 3. Meningkatkan motivasi kerja pegawai. Organisasi perlu memberikan dorongan kepada pegawai melalui pemberian penghargaan atas prestasi kerja, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, pengembangan karier, serta pemberian apresiasi terhadap kontribusi pegawai. Peningkatan motivasi kerja akan mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal dan memperkuat komitmen afektif terhadap organisasi.
 4. Meningkatkan peran pimpinan dalam membangun komitmen organisasi. Pimpinan diharapkan mampu menjadi teladan, memberikan dukungan kepada pegawai, melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Kepemimpinan yang suportif dapat meningkatkan rasa

dihargai sehingga pegawai lebih loyal dan memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi.

5. Melakukan evaluasi secara berkala terhadap kondisi organisasi.

Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen disarankan melakukan survei kepuasan kerja, evaluasi lingkungan kerja, serta mengukur tingkat motivasi dan komitmen pegawai secara berkala. Hasil evaluasi tersebut dapat dijadikan dasar dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

5.3.2. Implikasi Teoritis

1. Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh Person-Organization Fit dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Komitmen Afektif Organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada pegawai ASN Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen, diperoleh beberapa implikasi teoritis sebagai berikut.

2. Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Person-Organization Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Temuan ini memperkuat teori *Person-Organization Fit* yang dikemukakan oleh Kristof (1996), yang menyatakan bahwa kesesuaian antara nilai, tujuan, dan karakteristik individu dengan

organisasi akan mendorong munculnya sikap dan perilaku kerja yang positif. Pegawai yang merasa memiliki kesesuaian dengan organisasi cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Temuan ini mendukung teori Sedarmayanti (2017) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja non fisik yang kondusif, seperti hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, serta suasana kerja yang nyaman, mampu meningkatkan semangat dan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

4. Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Komitmen Afektif Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Person-Organization Fit tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Komitmen Afektif Organisasi, melainkan berpengaruh sepenuhnya melalui Motivasi Kerja. Temuan ini memberikan penajaman terhadap teori Allen dan Meyer organisasi, semakin tinggi pula komitmen afektif yang dimiliki pegawai terhadap organisasinya.

5. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Komitmen Afektif Organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif Organisasi. Temuan ini memperkuat teori yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi yang baik, hubungan interpersonal yang harmonis, serta perlakuan yang adil dari organisasi akan meningkatkan rasa nyaman dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.

6. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Afektif Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif Organisasi. Temuan ini mendukung teori motivasi yang menyatakan bahwa individu yang memiliki motivasi kerja tinggi akan lebih terdorong untuk berkontribusi, mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, serta memiliki loyalitas dan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi.

7. Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Person-Organization Fit dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Komitmen Afektif Organisasi. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan model hubungan antarvariabel dalam bidang manajemen sumber daya manusia, yaitu bahwa peningkatan komitmen afektif organisasi tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kesesuaian individu dengan

organisasi maupun lingkungan kerja non fisik, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja sebagai mekanisme mediasi. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya kajian empiris mengenai peran motivasi kerja dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan komitmen afektif pegawai.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, serta keterbatasan yang telah diuraikan, peneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut.

1. Bagi Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen, mengingat motivasi kerja terbukti menjadi jalur utama yang menghubungkan kesesuaian pegawai dengan organisasi terhadap komitmen afektif, penguatan komitmen sebaiknya diawali dari peningkatan motivasi kerja. Langkah yang dapat ditempuh antara lain memberikan pengakuan atas hasil kerja, membuka ruang bagi pegawai untuk menyampaikan gagasan, serta menyediakan kesempatan pengembangan kompetensi.
2. Bagi instansi, mengingat lingkungan kerja non fisik terbukti berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen afektif, kualitas hubungan antarpegawai dan hubungan dengan atasan perlu dijaga melalui komunikasi yang terbuka, penyampaian informasi pekerjaan yang jelas, serta pembinaan suasana kerja yang harmonis.
3. Bagi instansi, mengingat 44 persen responden memiliki masa kerja kurang dari lima tahun dan 50 persen berstatus non-PNS, program orientasi dan

pembinaan bagi pegawai baru maupun pegawai berstatus non-PNS perlu diperkuat agar keterikatan emosional terhadap instansi dapat terbentuk lebih cepat.

4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan menambah jumlah butir pada variabel intervening serta mempertimbangkan penggunaan skala dengan rentang yang lebih lebar, agar sebaran skor lebih beragam dan asumsi klasik lebih mudah terpenuhi.
5. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi komitmen afektif, seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi, maupun persepsi dukungan organisasi, mengingat 46,6 persen keragaman komitmen afektif masih dijelaskan oleh faktor di luar model penelitian ini.
6. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan memperluas objek penelitian pada beberapa instansi sekaligus dan mempertimbangkan desain longitudinal, agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas serta mampu menggambarkan perubahan komitmen afektif dari waktu ke waktu.