

The Influence of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on Work Engagement with Job Satisfaction as a Mediating Variable among Employees of the Secretariat General of the Ministry of Villages

Pengaruh Person-Job Fit dan Person-Organization Fit Terhadap Work Engagement dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Desa

Zainah Abudan

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis dan Humaniora, Universitas Trilogi
abudanzainah@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the effect of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on Work Engagement with Job Satisfaction as a mediating variable among employees of the Secretariat General of the Ministry of Villages. The research problem stems from the importance of individual-job compatibility and the alignment of personal values with organizational values in shaping job satisfaction and employee engagement. This research employed a quantitative approach using a survey method through questionnaires distributed to 115 respondents. The sampling technique was purposive sampling, while data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that Person-Job Fit and Person-Organization Fit have a positive and significant effect on Job Satisfaction. Furthermore, Job Satisfaction significantly influences Work Engagement and mediates the relationship between PJF and POF on employee engagement. The direct influence of Person-Job Fit on Work Engagement is more dominant compared to Person-Organization Fit. These findings highlight that job satisfaction serves as a key factor bridging the influence of both person-job and person-organization alignment on employee engagement. This study contributes theoretically to the development of fit theory literature and provides practical implications for organizations to enhance employee satisfaction and engagement through effective human resource management strategies.

Keywords: Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Job Satisfaction, Work Engagement, PLS-SEM.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Person-Job Fit* dan *Person-Organization Fit* terhadap *Work Engagement* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Desa. Permasalahan penelitian berangkat dari pentingnya kesesuaian individu dengan pekerjaan serta keselarasan nilai pribadi dengan organisasi dalam membentuk kepuasan kerja dan keterikatan pegawai terhadap tugas. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner yang disebarakan kepada 115 responden. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling*, sedangkan analisis data menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Person-Job Fit* dan *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Selain itu, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* serta memediasi hubungan antara PJF dan POF terhadap keterikatan kerja pegawai. Pengaruh langsung *Person-Job Fit* terhadap *Work Engagement* lebih dominan dibandingkan *Person-Organization Fit*. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang menjembatani pengaruh kesesuaian individu dengan pekerjaan maupun organisasi terhadap keterikatan kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur *fit theory* serta menawarkan implikasi praktis bagi organisasi untuk meningkatkan kepuasan dan keterikatan pegawai melalui strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tepat.

Kata Kunci: Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Kepuasan Kerja, Work Engagement, PLS-SEM.

1. Pendahuluan

Dalam lingkungan organisasi, khususnya sektor publik, fenomena *quiet quitting* menjadi isu yang semakin relevan karena berimplikasi pada keberlangsungan kinerja dan kualitas pelayanan publik. Pegawai yang mengalami penurunan keterlibatan kerja cenderung membatasi kontribusi hanya pada pemenuhan kewajiban formal, tanpa disertai inisiatif, kreativitas, maupun dorongan untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi. Kondisi ini sering kali tidak mudah teridentifikasi karena pegawai tetap hadir dan menjalankan tugas administratif, namun secara psikologis menunjukkan penurunan energi, dedikasi, dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan (Schaufeli et al., 2002). Apabila situasi ini berlangsung dalam jangka waktu tertentu, organisasi berpotensi menghadapi penurunan kualitas kinerja serta melemahnya budaya kerja yang produktif (Bakker & Demerouti, 2008).

Munculnya fenomena *quiet quitting* tidak terlepas dari berbagai faktor yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, salah satunya adalah tingkat kesesuaian antara individu dengan pekerjaan (*Person-Job Fit*) serta keselarasan antara nilai individu dengan nilai organisasi (*Person-Organization Fit*). Pegawai yang merasa kompetensi, minat, dan latar belakang pendidikannya tidak sejalan dengan tuntutan pekerjaan cenderung mengalami tekanan psikologis dan penurunan kepuasan kerja (Kristof-Brown et al., 2005). Selain itu, ketidaksesuaian nilai pribadi dengan budaya organisasi dapat menimbulkan perasaan keterasingan dan menurunkan keterlibatan emosional pegawai dalam bekerja (Cable & DeRue, 2002). Kondisi ini semakin kompleks dalam organisasi pemerintah yang tengah mengalami perubahan struktural dan penataan jabatan, yang menuntut kemampuan adaptasi tinggi dari pegawai terhadap peran dan sistem kerja baru (Edwards, 2008).

Tabel Error! No text of specified style in document.. Data Fenomena Survei Awal di Sekretariat Jenderal Kementerian Desa (2024)

Aspek yang diukur	Persentase Responden (%)	Keterangan Singkat
Pegawai merasa kurang cocok dengan tugas jabatan fungsional baru	54	Lebih dari setengah pegawai merasa peran tidak sesuai kompetensi dan minat pribadi
Pegawai menunjukkan indikasi rendahnya keterlibatan kerja (<i>quiet quitting</i>)	52	Keterlibatan kerja menurun, berisiko menurunkan produktivitas organisasi
Pegawai merasa kurang puas dengan pengembangan karir dan jenjang promosi	57	Ketidakpuasan terhadap pengembangan karir dan jenjang promosi dapat berdampak negatif pada motivasi dan kinerja.
Pegawai merasa kurang mendapatkan dukungan dari organisasi untuk peran baru	55	Minimnya dukungan memperparah ketidaksesuaian peran dan menimbulkan frustrasi

Sumber: Survei awal internal, diolah peneliti (2024)

Survei internal pada tahun 2024 di Sekretariat Jenderal Kementerian Desa mengungkapkan bahwa 54% pegawai merasa kurang cocok dengan tugas jabatan fungsional baru mereka. Selain itu, 52% pegawai menunjukkan indikasi rendahnya keterlibatan kerja (*quiet quitting*), 57% merasa kurang puas dengan pengembangan karier, dan 55% merasa kurang mendapat dukungan organisasi. Data ini

menggarisbawahi urgensi permasalahan ketidaksesuaian peran yang berdampak pada kepuasan dan keterlibatan kerja.

Fenomena *quiet quitting* mencerminkan pergeseran besar dalam dinamika hubungan kerja. Tidak seperti pengunduran diri konvensional, *quiet quitting* bersifat pasif namun berbahaya karena sulit terdeteksi namun berdampak sistemik. Dalam organisasi, fenomena ini dapat menurunkan produktivitas, mengganggu sinergi tim, dan menciptakan budaya kerja yang datar dan apatis. Faktor pemicunya tidak semata-mata bersumber dari beban kerja atau sistem penghargaan, tetapi lebih mendalam berakar pada kurangnya kecocokan antara individu dengan pekerjaannya (*Person-Job Fit*), serta ketidakselarasan antara nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi (*Person-Organization Fit*). Ketika karyawan tidak merasa "nyambung" secara psikologis dan nilai, mereka cenderung kehilangan makna kerja dan menarik diri secara perlahan.

Kondisi ini sangat relevan dalam konteks sektor publik Indonesia, terutama pasca-implementasi kebijakan transformasi jabatan struktural ke jabatan fungsional di instansi pemerintahan. Di Sekretariat Jenderal Kementerian Desa, misalnya, banyak pegawai mengungkapkan kebingungan terhadap peran baru mereka yang tidak selaras dengan latar belakang pendidikan maupun kompetensi teknis yang dimiliki. Ketidaksesuaian ini diperparah oleh minimnya dukungan dalam hal pengembangan karier dan kurangnya kejelasan jenjang promosi. Sebagian pegawai merasa kehilangan arah, bekerja hanya untuk menggugurkan kewajiban, dan tidak lagi memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Kondisi ini merupakan bentuk nyata dari *quiet quitting* dalam birokrasi.

Fenomena tersebut menunjukkan pentingnya memahami keterlibatan kerja (*Work Engagement*) sebagai indikator kesehatan psikologis karyawan. Schaufeli et al. dalam (Pri & Zamralita, 2018) menyebut keterlibatan kerja sebagai kondisi positif yang ditandai dengan vigor (semangat tinggi), dedication (dedikasi kuat), dan absorption (keterserapan penuh dalam pekerjaan). Ketika tiga dimensi ini melemah, maka akan terbuka ruang bagi munculnya sikap pasif, resistensi terhadap perubahan, dan bahkan potensi disfungsi organisasi. Oleh karena itu, untuk mengatasi *quiet quitting*, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan menguatkan faktor-faktor pendorong keterlibatan kerja, termasuk menciptakan kesesuaian antara pegawai dengan pekerjaannya serta dengan nilai-nilai organisasi secara menyeluruh.

Berbagai penelitian sebelumnya mengenai *Person-Job Fit* (P-J Fit) dan *Person-Organization Fit* (P-O Fit) menunjukkan hasil yang tidak seragam, khususnya dalam kaitannya dengan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja (*Work Engagement*). Temuan yang bersifat positif antara lain ditunjukkan oleh Tannimalay et al. (2021), yang menemukan bahwa baik P-J Fit maupun P-O Fit memberikan kontribusi signifikan terhadap integritas dan kinerja pegawai sektor publik. Hal senada juga ditemukan oleh Huang et al. (2023), yang mengidentifikasi bahwa *occupational well-being* bertindak sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara *fit* dengan komitmen kerja pegawai.

Namun demikian, tidak semua hasil penelitian mendukung hubungan tersebut secara konsisten. Penelitian oleh Nurhayati et al. (2024) mengungkap bahwa P-O Fit memang berpengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, tetapi P-J Fit tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kecocokan individu dengan organisasi dapat lebih menentukan daripada kecocokan terhadap tugas semata, tergantung pada konteksnya. Di sisi lain, hasil yang netral juga ditemukan, misalnya oleh Bui et al. (2020) yang tidak menemukan

hubungan berarti antara P-J Fit dan keterlibatan kerja di sektor pemerintah daerah. Keterbatasan fleksibilitas organisasi serta tekanan administratif yang tinggi diduga menjadi penghalang dominasi pengaruh fit tersebut. Jang dan Kandampully (2018) pun menyatakan bahwa P-O Fit baru menunjukkan dampak positif terhadap keterlibatan kerja bila ditunjang dengan elemen eksternal, seperti gaya kepemimpinan yang transformasional.

Dalam konteks Sekretariat Jenderal Kementerian Desa, kondisi ketidaksesuaian penempatan pegawai pada jabatan fungsional yang tidak selaras dengan latar belakang keilmuan dan keterampilan menjadi salah satu permasalahan utama. Perubahan struktural birokrasi yang tidak diimbangi dengan rekayasa sumber daya manusia yang tepat telah menimbulkan frustrasi, demotivasi, dan keterasingan psikologis pegawai terhadap pekerjaannya. Ketidaksesuaian ini pada akhirnya berdampak pada rendahnya kepuasan dan keterlibatan kerja, yang berkontribusi pada munculnya fenomena *quiet quitting* di kalangan birokrat. Fenomena tersebut menjadi indikator menurunnya kualitas keterlibatan emosional dan psikologis pegawai dalam menjalankan tugas pemerintahan.

Berbagai penelitian terdahulu mengenai hubungan antara *Person-Job Fit*, *Person-Organization Fit*, kepuasan kerja, dan *Work Engagement* menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa studi menemukan pengaruh positif signifikan antara *fit* dengan kepuasan dan keterlibatan kerja (Tannimalay et al., 2021; Huang et al., 2023), sementara yang lain melaporkan hasil yang lebih kompleks atau bahkan tidak signifikan, tergantung pada konteks dan variabel yang digunakan (Nurhayati et al., 2024; Bui et al., 2020). Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya kesenjangan yang perlu diteliti lebih lanjut, khususnya dalam konteks birokrasi Indonesia yang sedang mengalami transformasi struktural dan budaya kerja yang dinamis. Kondisi tersebut menegaskan perlunya pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana kesesuaian individu terhadap pekerjaan dan organisasi dapat memengaruhi kepuasan serta keterlibatan kerja pada sektor pemerintahan.

Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaan (*Person-Job Fit*) dan keselarasan individu dengan organisasi (*Person-Organization Fit*) berperan dalam membentuk pengalaman kerja yang positif. Kesesuaian kompetensi dengan tuntutan pekerjaan memungkinkan pegawai menjalankan tugas secara optimal sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Kristof-Brown et al., 2005). Demikian pula, keselarasan nilai individu dengan nilai organisasi mendorong terbentuknya rasa nyaman dan penerimaan terhadap lingkungan kerja, yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja (Cable & DeRue, 2002). Kepuasan kerja yang terbentuk dari pengalaman tersebut selanjutnya berkontribusi pada meningkatnya *Work Engagement*, karena emosi positif di tempat kerja mendorong energi, dedikasi, dan keterlibatan aktif pegawai dalam menjalankan peran organisasionalnya (Schaufeli et al., 2002).

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang belum konsisten terkait hubungan antara *Person-Job Fit*, *Person-Organization Fit*, kepuasan kerja, dan *Work Engagement*. Sejumlah studi menemukan bahwa kedua bentuk kesesuaian tersebut berpengaruh langsung terhadap *Work Engagement* (Tannimalay et al., 2021), sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut hanya signifikan melalui variabel psikologis tertentu, seperti kepuasan kerja atau kesejahteraan kerja (Huang et al., 2023). Di sisi lain, beberapa penelitian dalam konteks organisasi publik melaporkan hasil yang tidak signifikan atau bersifat

kontekstual, terutama ketika struktur birokrasi yang kaku dan perubahan kebijakan organisasi membatasi peran kesesuaian individu dalam meningkatkan keterlibatan kerja (Bui et al., 2020). Perbedaan temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan konseptual terkait mekanisme bagaimana kesesuaian individu dengan pekerjaan dan organisasi memengaruhi *Work Engagement*.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji hubungan antara *Person-Job Fit*, *Person-Organization Fit*, kepuasan kerja, dan *Work Engagement* secara terintegrasi, dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Perbedaan penelitian ini terletak pada konteks empiris yang digunakan, yaitu lingkungan birokrasi pemerintah yang sedang mengalami transformasi jabatan struktural ke fungsional di Sekretariat Jenderal Kementerian Desa. Konteks ini belum banyak dikaji dalam penelitian sebelumnya, khususnya dalam menguji peran mediasi kepuasan kerja terhadap keterlibatan pegawai. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi dalam memperkaya kajian *person-environment fit* di sektor publik, tetapi juga diharapkan dapat memberikan dasar empiris bagi pengembangan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif dan berorientasi pada kesejahteraan serta keterlibatan pegawai dalam birokrasi modern.

2. Tinjauan Pustaka

Person-Job Fit

Menurut Huang et al. (2019), P-J Fit merupakan “derajat keselarasan antara individu dan pekerjaannya, termasuk kesesuaian keterampilan, kemampuan, serta nilai-nilai pribadi terhadap tuntutan pekerjaan.” Mereka menekankan bahwa P-J Fit bukan hanya mencerminkan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek nilai dan motivasi individu dalam menghadapi pekerjaannya.

Person-Organization Fit

Person-Organization Fit (POF) atau kesesuaian individu-organisasi merupakan salah satu konsep sentral dalam kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. POF merujuk pada tingkat kecocokan antara nilai-nilai, keyakinan, kepribadian, serta tujuan pribadi individu dengan nilai-nilai, budaya, norma, dan karakteristik organisasi. Ketika individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja sejalan dengan nilai dan prinsip yang ia anut, maka terjadi apa yang disebut sebagai “fit” atau kesesuaian, yang pada gilirannya akan memengaruhi berbagai aspek seperti kepuasan kerja, motivasi, keterlibatan, dan komitmen terhadap organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam dunia kerja yang berperan besar terhadap produktivitas dan efektivitas organisasi. Sutrisno (2019) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang mencakup situasi kerja, hubungan antar karyawan, imbalan yang diterima, serta faktor-faktor fisik dan psikologis yang memengaruhi lingkungan kerja. Dalam pandangan ini, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana karyawan memandang dan merasakan pekerjaannya secara keseluruhan. Sejalan dengan itu, Wibowo. (2016) menekankan bahwa setiap individu yang bekerja memiliki harapan untuk merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Tingkat kepuasan ini akan berdampak langsung pada kinerja karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas perusahaan. Oleh

karena itu, menciptakan kondisi kerja yang mendukung kepuasan karyawan merupakan tanggung jawab penting bagi manajer dan pimpinan organisasi.

Work Engagement

Menurut Karatepe (2013), keterlibatan kerja merupakan variabel kunci dalam membentuk kinerja unggul, terutama di sektor jasa yang menuntut intensitas interaksi tinggi antara karyawan dan pelanggan. Senada dengan itu, Riyanto & Helmy (2020)) menyatakan bahwa *Work Engagement* adalah ekspresi dari rasa memiliki dan kebanggaan seorang karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja. Hal ini terlihat dari sejauh mana individu bersedia mengerahkan energi, pikiran, dan perasaan secara sukarela untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan, bahkan dalam situasi tekanan kerja yang tinggi. Artinya, keterlibatan tidak hanya menuntut kehadiran fisik, tetapi juga keterlibatan mental dan emosional secara utuh.

3. Metode

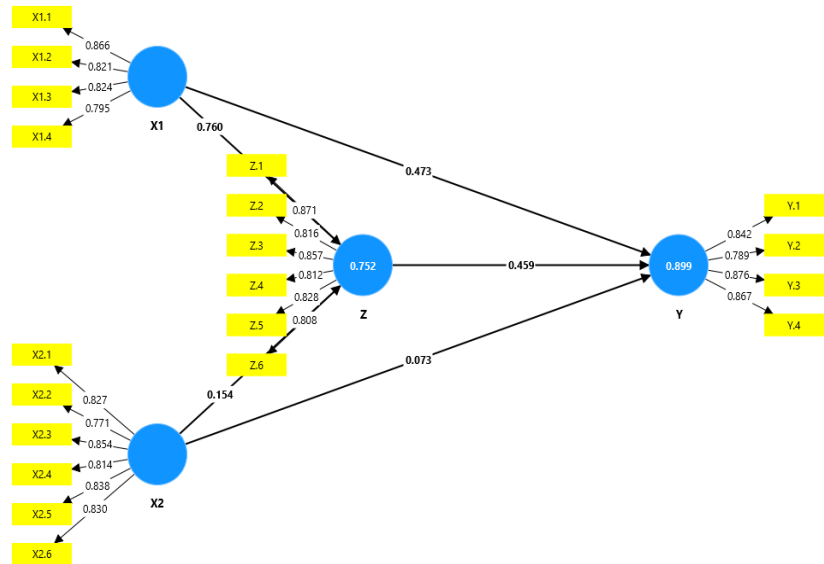
Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif asosiatif dengan pendekatan survei dan bersifat eksplanatori, yang bertujuan menguji hubungan sebab-akibat antara *Person-Job Fit* dan *Person-Organization Fit* terhadap *Work Engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Desa. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan statistik inferensial untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Penelitian dilaksanakan secara sistematis mulai dari penyusunan instrumen hingga analisis data, dengan pengumpulan data dilakukan secara daring melalui *Google Form*. Populasi penelitian berjumlah 159 pegawai yang telah beralih dari jabatan struktural ke fungsional, dengan sampel minimal 114 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin (*margin of error* 5%) dan teknik *convenience sampling*. Instrumen penelitian telah melalui uji coba untuk memastikan validitas dan reliabilitas, sehingga data yang diperoleh dinilai relevan dan akurat dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial terkait peningkatan kepuasan dan keterlibatan kerja pegawai.

4. Hasil dan Pembahasan

Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)

Outer Model

Analisis *outer model* dilakukan untuk menilai apakah instrumen penelitian telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas konstruk. Tujuan dari tahap ini adalah memastikan bahwa setiap indikator dalam kuesioner mampu merepresentasikan variabel laten secara konsisten dan tepat. Pengujian dilakukan melalui penilaian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliability*.



Gambar 1. PLS-SEM Algorithm

Berdasarkan Gambar 1, terlihat bahwa seluruh indikator dalam model penelitian ini memiliki nilai loading faktor di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria convergent validity. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara baik dan konsisten.

Validitas Konvergen

Dalam penelitian ini, evaluasi *validitas konvergen* dilakukan dengan menggunakan dua ukuran utama, yaitu *loading factor* dan *AVERage Variance Extracted (AVE)*.

Tabel 2. Loading Factor

	X1	X2	Y	Z	Keterangan
X1.1	0.866				Valid
X1.2	0.821				Valid
X1.3	0.824				Valid
X1.4	0.795				Valid
X2.1		0.827			Valid
X2.2		0.771			Valid
X2.3		0.854			Valid
X2.4		0.814			Valid
X2.5		0.838			Valid
X2.6		0.830			Valid
Y.1			0.842		Valid
Y.2			0.789		Valid
Y.3			0.876		Valid
Y.4			0.867		Valid
Z.1				0.871	Valid
Z.2				0.816	Valid
Z.3				0.857	Valid
Z.4				0.812	Valid
Z.5				0.828	Valid
Z.6				0.808	Valid

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025).

Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator pada masing-masing konstruk laten, yaitu *Person-Job Fit* (X1), *Person-Organization Fit* (X2), *Work Engagement* (Y), dan kepuasan kerja (Z), memiliki nilai *loading factor* tertinggi pada konstruk yang diukurnya dan seluruhnya berada di atas batas minimum 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten secara baik dan memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, hasil pengujian *cross loading* menunjukkan bahwa nilai *loading factor* setiap indikator lebih tinggi pada konstraknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Tabel 3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
X1	0.684	Valid
X2	0.677	Valid
Y	0.713	Valid
Z	0.693	Valid

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025).

Berdasarkan Tabel 3, seluruh konstruk dalam model penelitian memiliki nilai *Average Variance Extracted (AVE)* di atas 0,50, sehingga telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE tertinggi terdapat pada variabel *Work Engagement* (Y), yang menunjukkan bahwa konstruk ini memiliki kemampuan paling kuat dalam menjelaskan varians indikatornya.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk lebih kuat berkorelasi dengan indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Pengujian dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu *cross loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Tabel Error! No text of specified style in document.. *Cross Loading*

	X1	X2	Y	Z	Keterangan
X1.1	0.866	0.599	0.747	0.734	Valid
X1.2	0.821	0.460	0.697	0.753	Valid
X1.3	0.824	0.544	0.828	0.686	Valid
X1.4	0.795	0.513	0.748	0.669	Valid
X2.1	0.427	0.827	0.465	0.515	Valid
X2.2	0.484	0.771	0.512	0.496	Valid
X2.3	0.593	0.854	0.612	0.541	Valid
X2.4	0.576	0.814	0.577	0.548	Valid
X2.5	0.547	0.838	0.576	0.545	Valid
X2.6	0.516	0.830	0.551	0.515	Valid
Y.1	0.825	0.563	0.842	0.702	Valid
Y.2	0.795	0.558	0.789	0.688	Valid
Y.3	0.752	0.587	0.876	0.861	Valid
Y.4	0.717	0.554	0.867	0.823	Valid
Z.1	0.749	0.547	0.863	0.871	Valid
Z.2	0.704	0.522	0.809	0.816	Valid
Z.3	0.690	0.460	0.718	0.857	Valid
Z.4	0.720	0.581	0.732	0.812	Valid
Z.5	0.731	0.554	0.699	0.828	Valid
Z.6	0.693	0.535	0.717	0.808	Valid

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025).

Berdasarkan Tabel 4 hasil pengujian *cross loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa setiap indikator lebih merepresentasikan konstruk yang diukur daripada konstruk lain dalam model penelitian. Selanjutnya, validitas diskriminan dievaluasi menggunakan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT).

Tabel 5. *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT)

	X1	X2	Y	Z
X1				
X2	0.728			
Y	1,069	0.755		
Z	0.979	0.705	1,022	

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025).

Berdasarkan Tabel 5, sebagian besar nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) antar konstruk berada di bawah ambang batas 0,90, yang menunjukkan terpenuhinya kriteria validitas diskriminan.

Reliabilitas

Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR).

Tabel 6. *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

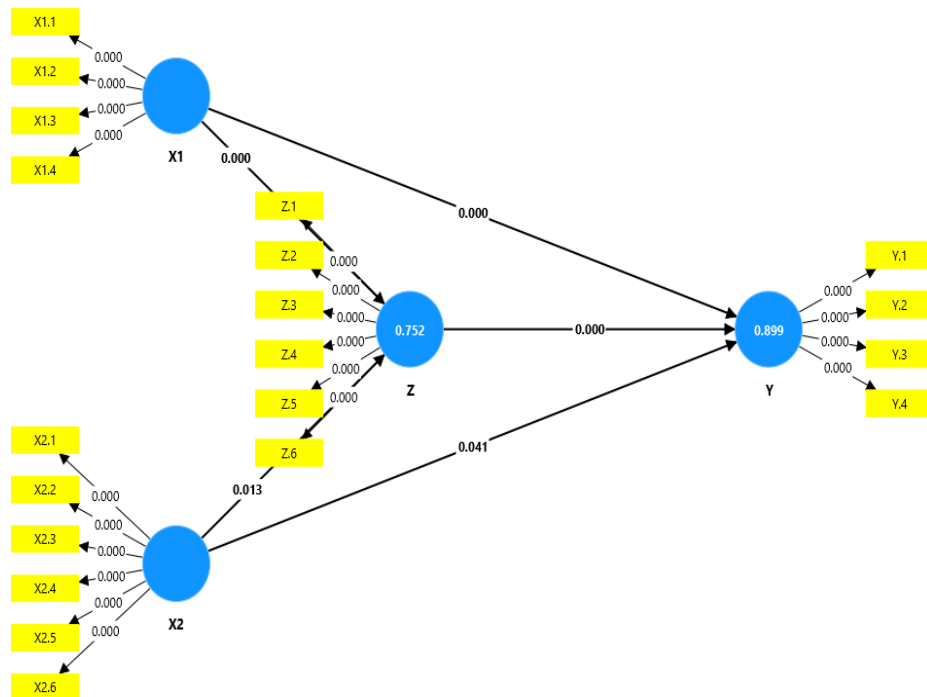
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
X1	0.845	0.896	Reliabel
X2	0.904	0.926	Reliabel
Y	0.865	0.908	Reliabel
Z	0.911	0.931	Reliabel

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025).

Berdasarkan Tabel 6, seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, yang berarti setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam masing-masing variabel cenderung saling berkorelasi dan mengukur konsep yang sama secara stabil. Variabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* tertinggi adalah Z (Kepuasan Kerja) sebesar 0,911, diikuti oleh X2 (*Person-Organization Fit*) sebesar 0,904, Y (*Work Engagement*) sebesar 0,865, dan X1 (*Person-Job Fit*) sebesar 0,845. Hasil ini mengindikasikan bahwa responden memberikan jawaban yang konsisten terhadap item-item dalam setiap konstruk.

Inner Model

Pada tahap analisis *inner model*, evaluasi dilakukan guna menilai hubungan struktural antar konstruk laten dalam model *PLS-SEM* yang digunakan. Evaluasi *inner model* bertujuan untuk menguji kekuatan prediktif model serta signifikansi hubungan antarvariabel laten yang diajukan dalam hipotesis penelitian.



Gambar 2. *Bootstrapping Model*

Gambar 2 mengindikasikan hasil pengujian *Inner Model* menggunakan metode *bootstrapping*. Jalur hubungan antar konstruk laten divisualisasikan melalui *path coefficient* yang diukur dengan nilai signifikansi statistik (*p-value*). Hasil ini memberikan gambaran mengenai kekuatan dan arah hubungan antar variabel yang diteliti.

Path Coefficient

Path coefficient digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan arah hubungan antar variabel laten dalam model struktural.

Tabel 7. *Path Coefficient*

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P-values</i>
X1 -> Y	0.473	0.476	0.065	7,297	0.000
X1 -> Z	0.760	0.760	0.052	14,680	0.000
X2 -> Y	0.073	0.072	0.042	1,736	0.041
X2 -> Z	0.154	0.153	0.070	2,214	0.013
Z -> Y	0.459	0.457	0.065	7,024	0.000

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025).

Berdasarkan Tabel 7, hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan antar variabel dalam model penelitian signifikan secara statistik dengan nilai *p-value* < 0,05. Variabel *Person-Job Fit* (X1) terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* (Y) dengan nilai koefisien sebesar 0,473 (*p* = 0,000; *T* = 7,297), serta terhadap *Kepuasan Kerja* (Z) dengan nilai koefisien sebesar 0,760 (*p* = 0,000; *T* = 14,680). Selanjutnya, variabel *Kepuasan Kerja* (Z) juga memiliki pengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* (Y) dengan nilai koefisien sebesar 0,459 (*p* = 0,000; *T* = 7,024). Di sisi lain, pengaruh *Person-Organization Fit* (X2) terhadap *Work Engagement* (Y) menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,073 dengan *p-value* 0,041 dan *T* = 1,736. Meskipun signifikan, pengaruh ini tergolong sangat kecil. Sementara itu,

pengaruh X2 terhadap Z (Kepuasan Kerja) juga signifikan dengan koefisien sebesar 0,154 ($p = 0,013$; $T = 2,214$), meskipun pengaruhnya relatif lemah.

Sedangkan *Specific indirect effect* digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja (Z). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *Person-Job Fit* (X_1) dan *Person-Organization Fit* (X_2) memengaruhi *Work Engagement* (Y) secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Tabel 8. Specific Indirect Effect

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P-values</i>
X1 -> Z -> Y	0.349	0.347	0.054	6.435	0.000
X2 -> Z -> Y	0.071	0.070	0.033	2.115	0.017

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025).

Berdasarkan Tabel 7, hasil pengujian *specific indirect effect* menunjukkan bahwa jalur tidak langsung *Person-Job Fit* (X_1) terhadap *Work Engagement* (Y) melalui kepuasan kerja (Z) memiliki nilai koefisien sebesar 0,349 dengan nilai *T-statistics* sebesar 6,435 dan *p-values* sebesar 0,000, yang berarti lebih kecil dari 0,05 sehingga pengaruh tidak langsung tersebut signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara *Person-Job Fit* dan *Work Engagement*. Selanjutnya, jalur tidak langsung *Person-Organization Fit* (X_2) terhadap *Work Engagement* (Y) melalui kepuasan kerja (Z) memiliki nilai koefisien sebesar 0,071 dengan nilai *T-statistics* sebesar 2,115 dan *p-values* sebesar 0,017, yang juga lebih kecil dari 0,05 sehingga pengaruh tidak langsung tersebut signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang efektif dalam menjembatani pengaruh *Person-Job Fit* dan *Person-Organization Fit* terhadap *Work Engagement*, dengan pengaruh mediasi yang lebih kuat pada hubungan *Person-Job Fit* dibandingkan *Person-Organization Fit*.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (*R-square*) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam suatu model.

Tabel 9. Koefisien Determinasi (R^2)

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
X	0.899	0.897
Y	0.752	0.748

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025).

Berdasarkan Tabel 9, nilai *R-square* untuk variabel X adalah sebesar 0,899, dengan *adjusted R-square* sebesar 0,897. Hal ini berarti bahwa 89,9% varians dalam variabel X dapat dijelaskan oleh konstruk lain dalam model penelitian. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat kuat dalam menjelaskan variabel tersebut.

Sementara itu, nilai *R-square* untuk variabel Y adalah sebesar 0,752, dengan *adjusted R-square* sebesar 0,748. Artinya, 75,2% varians dalam variabel Y dapat dijelaskan oleh konstruk independen yang membentuknya. Nilai ini juga mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan yang cukup tinggi dalam menjelaskan variabel dependen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model

penelitian ini memiliki daya jelaskan (*explanatory power*) yang baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Q² (Predictive Relevance)

Suatu model dikatakan memiliki kemampuan prediktif yang baik apabila nilai Q² lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$), yang berarti model mampu memprediksi indikator konstruk endogen dengan baik (Hair et al., 2019).

Tabel 10. Nilai Q² (*Predictive Relevance*)

Konstruk	SSO	SSE	Q ² (1 – SSE/SSO)
X ₁	460	460	0,000
X ₂	690	690	0,000
Y	460	169,176	0,632
Z	690	337,894	0,510

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025).

Berdasarkan Tabel 10, nilai Q² untuk variabel Y (*Work Engagement*) adalah sebesar 0,632 dan untuk variabel Z (kepuasan kerja) sebesar 0,510. Kedua nilai tersebut lebih besar dari nol ($Q^2 > 0$), yang menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap kedua konstruk endogen tersebut.

Sementara itu, nilai Q² untuk variabel X₁ (*Person-Job Fit*) dan X₂ (*Person-Organization Fit*) masing-masing sebesar 0,000. Hal ini wajar karena kedua variabel tersebut merupakan konstruk eksogen dalam model, sehingga tidak dilakukan pengujian kemampuan prediktifnya.

Effect Size (F²)

Semakin besar nilai F², maka semakin kuat pengaruh konstruk tersebut terhadap konstruk yang dituju. Berdasarkan pedoman interpretasi, nilai F² dikategorikan sebagai kecil ($\geq 0,02$), sedang ($\geq 0,15$), dan besar ($\geq 0,35$).

Tabel 11. *Effect Size* (F²)

	X1	X2	Y	Z
X1			0.551	1,376
X2			0.030	0.056
Y				
Z			0.520	

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025).

Berdasarkan Tabel 11, kontribusi masing-masing variabel independen terhadap konstruk dependen menunjukkan tingkat pengaruh yang bervariasi. Variabel X1 (*Person-Job Fit*) memiliki pengaruh terbesar terhadap Z (Kepuasan Kerja) dengan nilai F² sebesar 1,376, yang termasuk dalam kategori sangat besar. Selain itu, X1 juga memberikan pengaruh besar terhadap Y (*Work Engagement*) dengan nilai F² sebesar 0,551.

Sementara itu, variabel X2 (*Person-Organization Fit*) memiliki pengaruh relatif kecil terhadap konstruk lain, dengan nilai F² sebesar 0,030 terhadap Y dan 0,056 terhadap Z, keduanya termasuk dalam kategori kecil. Adapun variabel Z (Kepuasan Kerja) memberikan pengaruh besar terhadap Y (*Work Engagement*) dengan nilai F² sebesar 0,520.

Chi-Square (Goodness of Fit Model)

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS, diperoleh nilai *Chi-Square* sebesar 1170,796 baik pada *saturated model* maupun *estimated model*. Nilai yang sama pada kedua model tersebut menunjukkan bahwa struktur model yang dibangun stabil dan tidak mengalami perubahan berarti setelah proses estimasi dilakukan. Meskipun nilai *Chi-Square* relatif besar, kondisi ini masih dapat diterima mengingat nilai tersebut sangat sensitif terhadap ukuran sampel serta karakteristik metode *PLS-SEM* yang lebih berorientasi pada kemampuan prediktif model.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh yang dimediasi oleh kepuasan kerja antara *Person-Job Fit*, *Person-Organization Fit*, kepuasan kerja, dan *Work Engagement* berdasarkan hasil analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)*. Keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis ditentukan berdasarkan nilai koefisien jalur, *t-statistic*, dan *p-value* dengan tingkat signifikansi 5%.

Tabel 12. Hasil Pengujian Hipotesis

Kode	Hubungan Variabel	Antar	Koefisien Jalur	T-Statistik	P-Value	Keputusan
H ₁	<i>Person-Job Fit</i> → Kepuasan Kerja		0,760	14,680	0,000	Diterima
H ₂	<i>Person-Organization Fit</i> → Kepuasan Kerja		0,154	2,214	0,013	Diterima
H ₃	Kepuasan Kerja → <i>Work Engagement</i>		0,459	7,024	0,000	Diterima
H ₄	<i>Person-Job Fit</i> → <i>Work Engagement</i>		0,473	7,297	0,000	Diterima
H ₅	<i>Person-Organization Fit</i> → <i>Work Engagement</i>		0,073	1,736	0,041	Diterima
H ₆	<i>Person-Job Fit</i> → Kepuasan Kerja → <i>Work Engagement</i>		0,349	6,435	0,000	Diterima
H ₇	<i>Person-Organization Fit</i> → Kepuasan Kerja → <i>Work Engagement</i>		0,071	2,115	0,017	Diterima

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2025).

Berdasarkan Tabel 12, hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

- Hipotesis pertama (H₁) diterima, yang menunjukkan bahwa *Person-Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,760 dengan nilai *t-statistic* 14,680 dan *p-value* 0,000, yang berarti semakin tinggi kesesuaian pegawai dengan pekerjaannya, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.
- Hipotesis kedua (H₂) diterima, yang menunjukkan bahwa *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,154 dengan nilai *t-statistic* 2,214 dan *p-value* 0,013. Hasil ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan nilai

organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, meskipun besarnya pengaruh relatif lebih rendah dibandingkan pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Kepuasan Kerja.

- c. Hipotesis ketiga (H_3) diterima, yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,459 dengan nilai *t-statistic* 7,024 dan *p-value* 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin tinggi pula keterikatan kerja yang ditunjukkan dalam bentuk semangat, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam pekerjaan.
- d. Hipotesis keempat (H_4) diterima, yang menunjukkan bahwa *Person-Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,473 dengan nilai *t-statistic* 7,297 dan *p-value* 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara kemampuan dan minat pegawai dengan tuntutan pekerjaan secara langsung mampu meningkatkan keterikatan kerja, sehingga pegawai lebih antusias dan terlibat dalam menjalankan tugas-tugasnya.
- e. Hipotesis kelima (H_5) diterima, yang menunjukkan bahwa *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,073 dengan nilai *t-statistic* 1,736 dan *p-value* 0,041. Meskipun signifikan, pengaruh ini tergolong lemah, yang mengindikasikan bahwa kesesuaian nilai individu dengan organisasi berkontribusi terhadap keterikatan kerja, namun tidak sekuat pengaruh kesesuaian individu dengan pekerjaan.
- f. Hipotesis keenam (H_6) diterima, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *Person-Job Fit* terhadap *Work Engagement*. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,349 dengan nilai *t-statistic* 6,435 dan *p-value* 0,000, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesesuaian pegawai dengan pekerjaannya tidak hanya berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja, tetapi juga meningkatkan *Work Engagement* melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat *Person-Job Fit*, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, yang selanjutnya mendorong meningkatnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan aktif pegawai dalam bekerja.
- g. Hipotesis ketujuh (H_7) diterima, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap *Work Engagement*. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,071 dengan nilai *t-statistic* 2,115 dan *p-value* 0,017, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi mampu meningkatkan keterikatan kerja pegawai melalui terbentuknya kepuasan kerja. Meskipun besarnya pengaruh mediasi ini relatif lebih kecil dibandingkan mediasi pada hubungan *Person-Job Fit* dan *Work Engagement*, temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tetap berperan penting sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani keselarasan nilai organisasi dengan keterlibatan kerja pegawai.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. *Person-Job Fit* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Desa. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, dan minat pegawai dengan tuntutan pekerjaan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan.
- b. *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Desa. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi mampu meningkatkan kenyamanan serta evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaannya.
- c. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Desa. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dalam bentuk semangat, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam pekerjaan.
- d. *Person-Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Desa. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaan secara langsung mampu meningkatkan keterikatan kerja pegawai.
- e. *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Desa, meskipun dengan tingkat pengaruh yang relatif lebih rendah dibandingkan *Person-Job Fit*. Temuan ini menunjukkan bahwa keselarasan nilai dengan organisasi tetap berperan dalam membentuk keterlibatan kerja pegawai.
- f. Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh *Person-Job Fit* terhadap *Work Engagement* pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Desa. Temuan ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara pegawai dan pekerjaannya tidak hanya meningkatkan keterikatan kerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat *Person-Job Fit*, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, yang selanjutnya mendorong meningkatnya semangat, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam bekerja.
- g. Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap *Work Engagement* pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Desa. Hal ini mengindikasikan bahwa keselarasan antara nilai individu dan nilai organisasi mampu meningkatkan keterikatan kerja pegawai melalui terbentuknya kepuasan kerja. Meskipun besarnya pengaruh mediasi ini relatif lebih kecil dibandingkan pengaruh mediasi pada hubungan *Person-Job Fit* dan *Work Engagement*, temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tetap berperan penting sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh *Person-Organization Fit* dalam membangun keterlibatan kerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafra Publishing.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Edwards, J. R. (2008). 4 Person–Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167–230. <https://doi.org/10.5465/19416520802211503>
- Huang, W., Yuan, C., & Li, M. (2019). Person–Job Fit and Innovation Behavior: Roles of Job Involvement and Career Commitment. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01134>
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 82–104.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Jhonson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON–JOB, PERSON–ORGANIZATION, PERSON–GROUP, AND PERSON–SUPERVISOR FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375–412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>
- Nurhayati, D., Liswandi, & Hendrian. (2024). Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit terhadap Kinerja dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Direktorat Jenderal Pengelolaan Kelautan dan Ruang Laut). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 5(6), 708–721.
- Nurhayati, D., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2016). Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja dan loyalitas kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)(Studi kasus pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera di Kota Semarang). *Journal of Management*, 2(2).
- Pri, R., & Zamralita, Z. (2018). GAMBARAN WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN DI PT EG (MANUFACTURING INDUSTRY). *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 1(2), 295–303. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v1i2.981>
- Schneider, B. (1987). THE PEOPLE MAKE THE PLACE. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Pasaribu, B. S., Herawati, A., Utomo, K. W., & Aji, R. H. S. (2022). *Metodologi penelitian untuk ekonomi dan bisnis*. Media Edu Pustaka.
- Sutrisno, Edy. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja (Edisi Kelima)*. PT. Raja Grafindo Persada