

***THE EFFECT OF PERSON-JOB FIT, PERSON-ORGANIZATION FIT, AND JOB TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS AN INTERVENING VARIABLE: A STUDY AT THE STATE ASSETS AND AUCTION SERVICE OFFICE SEMARANG***

**PENGARUH PERSON-JOB FIT, PERSON-ORGANIZATION FIT, DAN PELATIHAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI PADA KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG SEMARANG**

**Bayu Luxmono<sup>1</sup>, Wyati Saddewisasi<sup>2</sup>, Djoko Santoso<sup>3</sup>**

Universitas Semarang, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

[bayu.luck@gmail.com](mailto:bayu.luck@gmail.com)<sup>1</sup>

**ABSTRACT**

*Human resources are strategic assets that play an important role in determining the sustainability, productivity, and quality of public organization services. This study aims to analyze the effect of person-job fit, person-organization fit, and job training on employee performance, with employee engagement as an intervening variable at the State Assets and Auction Service Office (KPKNL) Semarang. This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. Primary data were obtained through questionnaires distributed to all employees of KPKNL Semarang using a census technique. The data were analyzed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) method with the assistance of SmartPLS 3 software. The results show that person-job fit and job training have a positive and significant effect on employee performance. Person-organization fit has a significant effect on employee engagement but does not directly affect employee performance. In addition, employee engagement is proven to mediate the effect of job training and person-organization fit on employee performance, but it does not mediate the effect of person-job fit on employee performance. These findings indicate that improving employee performance is not only determined by the fit between individuals and their jobs, but also by the effectiveness of training and employee engagement with the organization. Therefore, the organization needs to strengthen value internalization, improve training relevance, and develop employee engagement continuously to support the optimization of employee performance.*

**Keywords:** *Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Job Training, Employee Engagement, Employee Performance.*

**ABSTRAK**

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberlanjutan, produktivitas, dan kualitas pelayanan organisasi publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh person-job fit, person-organization fit, dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai dengan employee engagement sebagai variabel intervening pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai KPKNL Semarang dengan teknik sensus. Data dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa person-job fit dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Person-organization fit berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Selain itu, employee engagement terbukti memediasi pengaruh pelatihan kerja dan person-organization fit terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak memediasi pengaruh person-job fit terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kesesuaian individu dengan pekerjaan, tetapi juga oleh efektivitas pelatihan dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat internalisasi nilai, meningkatkan relevansi pelatihan, serta membangun employee engagement secara berkelanjutan guna mendukung optimalisasi kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** *Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Pelatihan Kerja, Employee Engagement, Kinerja Pegawai.*

## PENDAHULUAN

Kinerja aparatur pemerintah merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam konteks organisasi sektor publik, kualitas sumber daya manusia menjadi determinan utama bagi tercapainya pelayanan yang cepat, tepat, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Republik Indonesia, 2014). Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan capaian individu, tetapi juga menjadi bagian dari upaya organisasi dalam memperkuat tata kelola pemerintahan yang efektif dan akuntabel. Pelayanan publik sebagai fungsi utama pemerintah menuntut aparatur yang mampu bekerja secara profesional, responsif, dan berorientasi pada hasil (Widyasari, 2024).

Salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan kekayaan negara adalah Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL). KPKNL Semarang sebagai unit vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara memiliki tanggung jawab dalam pelayanan kekayaan negara, piutang negara, lelang, hukum dan humas, kepatuhan internal, serta fungsi penilaian. Kinerja organisasi pada instansi ini salah satunya diukur melalui Nilai Kinerja Organisasi (NKO). Berdasarkan data internal KPKNL Semarang, capaian NKO selama tahun 2022 sampai dengan 2025 menunjukkan kecenderungan menurun, yaitu sebesar 116,10% pada tahun 2022, 115,75% pada tahun 2023, 114,77% pada tahun

2024, dan 114,52% pada tahun 2025. Selain itu, pada tahun 2025 KPKNL Semarang menempati peringkat kelima dari enam KPKNL di lingkungan Kanwil DJKN Jawa Tengah dan DI Yogyakarta. Meskipun capaian tersebut masih berada di atas target, tren penurunan ini menunjukkan perlunya perhatian terhadap faktor-faktor yang dapat memengaruhi optimalisasi kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, etis, dan sesuai norma yang berlaku (Eka et al., 2022). Dalam organisasi publik, kinerja pegawai tidak hanya diukur dari kuantitas pekerjaan, tetapi juga dari kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, serta kontribusi terhadap pelayanan masyarakat (Hermin et al., 2024). Pegawai yang memiliki kinerja tinggi akan lebih mampu memberikan pelayanan yang berkualitas, meningkatkan efektivitas birokrasi, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap instansi pemerintah. Dengan demikian, penurunan capaian kinerja organisasi perlu dianalisis melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia, khususnya melalui variabel yang berkaitan dengan kesesuaian individu dengan pekerjaan, kesesuaian individu dengan organisasi, pelatihan kerja, dan keterikatan pegawai.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai adalah person-job fit. Person-job fit menggambarkan kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan. Kesesuaian ini mencakup kecocokan antara pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kebutuhan, nilai, minat, serta karakteristik individu dengan pekerjaan

yang menjadi tanggung jawabnya (Noerchoidah et al., 2023). Pegawai yang memiliki tingkat person-job fit yang baik cenderung lebih mudah beradaptasi, memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara optimal (Bika Mahendra & Kurniawan, 2023; Viryananta, 2024). Namun, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan temuan yang tidak konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa person-job fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Gunawan & Alfiah, 2019; Jaya et al., 2019; Kusaeni, 2023), sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa person-job fit tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Anindita, 2019; Nursafitri & Helmy, 2022).

Selain person-job fit, person-organization fit juga menjadi faktor penting dalam menjelaskan kinerja pegawai. Person-organization fit merujuk pada kesesuaian antara nilai, tujuan, dan budaya individu dengan nilai serta budaya organisasi tempat individu bekerja. Pegawai yang memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi cenderung merasa lebih terintegrasi, memiliki komitmen yang lebih kuat, serta menunjukkan perilaku kerja yang mendukung tujuan organisasi (Sayuga et al., 2024). Dalam konteks organisasi publik, kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi menjadi penting karena pelayanan publik memerlukan pegawai yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki keselarasan dengan orientasi pelayanan, integritas, dan akuntabilitas organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa person-organization fit berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Dewi et al., 2023; Pusparani, 2021; Sayuga et al., 2024). Namun, penelitian lain menemukan bahwa

person-organization fit tidak berpengaruh signifikan bahkan dapat menunjukkan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai (Asri et al., 2024; Oktavia et al., 2022; Purbaningrum & Tjahjaningsih, 2024).

Faktor berikutnya yang berperan dalam peningkatan kinerja pegawai adalah pelatihan kerja. Pelatihan merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif (Ratnasari et al., 2021). Pelatihan kerja memberikan manfaat bagi pegawai melalui peningkatan kompetensi, pemahaman tugas, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar organisasi. Bagi organisasi, pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, stabilitas kerja, dan kualitas pelayanan (Rosmegawati, 2020; Widodo & Aswat, 2022). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Anggriawan et al., 2023; Lestari, 2019; Ratnasari et al., 2021). Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Hamdan et al. (2019), Nur Ash Shidiq dan Azizah (2019), serta Sylvia dan Sitio (2022), yang menyatakan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya research gap yang perlu dijelaskan lebih lanjut. Salah satu variabel yang dapat digunakan untuk menjembatani hubungan antara person-job fit, person-organization fit, pelatihan kerja, dan kinerja pegawai adalah employee engagement. Employee engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, serta keterlibatan penuh pegawai dalam pekerjaan

(Cendani & Tjahningsih, 2015). Pegawai yang memiliki employee engagement tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, tanggung jawab, inisiatif, dan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam konteks pelayanan publik, employee engagement menjadi penting karena pegawai yang terikat secara emosional dan kognitif terhadap pekerjaannya akan lebih proaktif dalam memberikan pelayanan serta lebih berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi (Ibrahim et al., 2020; Lake et al., 2024).

Employee engagement juga dinilai mampu memperkuat pengaruh person-job fit, person-organization fit, dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa pekerjaannya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki akan lebih mudah terlibat dalam pekerjaannya. Demikian pula, pegawai yang memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Pelatihan kerja yang relevan juga dapat meningkatkan rasa percaya diri dan keterlibatan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Penelitian Dewi et al. (2023) menunjukkan bahwa employee engagement berperan dalam memediasi hubungan antara person-job fit dan person-organization fit terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Trysantika et al. (2023) dan Noerchoidah et al. (2023), yang menegaskan bahwa keterikatan kerja dapat menjadi mekanisme psikologis yang menghubungkan kesesuaian individu dan pekerjaan dengan peningkatan kinerja.

Secara teoritis, penelitian ini menggunakan Resource-Based Theory (RBT) sebagai dasar dalam menjelaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan organisasi. RBT memandang bahwa organisasi dapat mencapai kinerja

optimal apabila mampu mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik (Tanny & Putri, 2017). Dalam perspektif ini, person-job fit mencerminkan kesesuaian kompetensi pegawai dengan tuntutan pekerjaan, person-organization fit mencerminkan keselarasan nilai individu dengan organisasi, sedangkan pelatihan kerja merupakan upaya organisasi dalam meningkatkan kapasitas sumber daya manusia. Ketiga faktor tersebut dapat menjadi sumber daya strategis apabila mampu mendorong employee engagement dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan fenomena penurunan capaian NKO KPKNL Semarang serta adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh person-job fit, person-organization fit, dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai dengan employee engagement sebagai variabel intervening. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya melalui integrasi Resource-Based Theory dan employee engagement. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi KPKNL Semarang dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan kesesuaian pekerjaan, kesesuaian nilai organisasi, serta efektivitas pelatihan kerja.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Resource-Based Theory**

Penelitian ini menggunakan Resource-Based Theory sebagai dasar teoritis dalam menjelaskan hubungan antara kesesuaian individu, pelatihan kerja, keterikatan pegawai, dan kinerja. Resource-Based Theory memandang

organisasi sebagai kumpulan sumber daya strategis yang dapat menciptakan keunggulan apabila sumber daya tersebut bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik (Dasuki, 2021). Dalam konteks organisasi sektor publik, sumber daya manusia menjadi aset strategis karena kualitas pegawai menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan pelayanan publik.

Sumber daya organisasi dapat berupa aset berwujud maupun tidak berwujud. Sumber daya manusia termasuk dalam aset tidak berwujud yang memiliki peran penting karena berkaitan dengan kompetensi, pengalaman, pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan keterlibatan pegawai dalam organisasi (Tanny & Putri, 2017). Dalam perspektif ini, person-job fit, person-organization fit, dan pelatihan kerja dapat dipandang sebagai mekanisme organisasi dalam mengelola sumber daya manusia agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Person-job fit memastikan adanya kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan, person-organization fit menunjukkan keselarasan nilai individu dengan organisasi, sedangkan pelatihan kerja berperan meningkatkan kapasitas dan kompetensi pegawai. Ketiga faktor tersebut diharapkan dapat memperkuat employee engagement yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya pada periode tertentu (Iryani et al., 2022). Dalam konteks pegawai negeri sipil, kinerja berkaitan dengan pencapaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kerja sebagaimana diatur dalam

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Kinerja pegawai tidak hanya mencerminkan pencapaian target kuantitatif, tetapi juga kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi (Sedarmayanti & Haryanto, 2017).

Kinerja yang optimal menjadi penting bagi organisasi publik karena berhubungan langsung dengan mutu pelayanan kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki kemampuan memadai dan motivasi kerja yang tinggi cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien (Viryananta, 2024). Selain itu, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor internal seperti kemampuan, keterampilan, dan motivasi, serta faktor eksternal seperti dukungan organisasi, pelatihan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai perlu dilihat sebagai hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang terarah dan berkelanjutan.

### **Person-Job Fit**

Person-job fit merupakan kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan. Kesesuaian ini mencakup kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kebutuhan, nilai, minat, dan karakteristik kepribadian individu dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Alfani & Hadini, 2018). Sayuga et al. (2024) menjelaskan bahwa person-job fit terjadi ketika terdapat kompatibilitas antara individu dan pekerjaan, baik dari sisi kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan maupun kemampuan pekerjaan dalam memenuhi kebutuhan individu.

Person-job fit memiliki dua dimensi utama, yaitu demand-abilities fit

dan need-supplies fit. Demand-abilities fit menunjukkan kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu, sedangkan need-supplies fit menunjukkan kesesuaian antara kebutuhan individu dengan apa yang disediakan oleh pekerjaan atau organisasi (Fatmawati & Ambarwati, 2022). Pegawai yang memiliki kesesuaian tinggi dengan pekerjaannya cenderung lebih percaya diri, lebih mudah beradaptasi, dan lebih mampu mencapai hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu, person-job fit dipandang sebagai salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan employee engagement maupun kinerja pegawai.

### **Person-Organization Fit**

Person-organization fit merupakan kesesuaian antara nilai, tujuan, budaya, dan karakteristik individu dengan organisasi tempat individu bekerja. P-O fit menunjukkan sejauh mana pegawai merasa bahwa nilai pribadi yang dimiliki sesuai dengan nilai dan budaya organisasi (Sari & Manggala, 2025). Pegawai yang memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi cenderung lebih mudah menyesuaikan diri, merasa nyaman, memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, dan terdorong untuk berkontribusi secara optimal.

Person-organization fit dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, pemenuhan kebutuhan oleh organisasi, serta kesesuaian kemampuan individu dengan tuntutan organisasi (Harahap & Datuk, 2023; Peng et al., 2014). Dalam organisasi sektor publik, P-O fit menjadi penting karena pegawai tidak hanya dituntut memiliki kemampuan teknis, tetapi juga harus memiliki nilai yang selaras dengan orientasi pelayanan publik, integritas, akuntabilitas, dan profesionalitas. Kesesuaian nilai tersebut dapat memperkuat keterikatan pegawai

terhadap organisasi dan mendorong peningkatan kinerja.

### **Pelatihan Kerja**

Pelatihan kerja merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Oktavia et al. (2022) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktik dengan tujuan meningkatkan kemampuan tertentu. Widodo et al. (2022) juga menjelaskan bahwa pelatihan memungkinkan pegawai menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar organisasi.

Pelatihan kerja berperan penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai, baik dalam aspek teknis maupun nonteknis. Program pelatihan yang efektif harus memperhatikan kualitas instruktur, kesesuaian materi, metode pelatihan, karakteristik peserta, serta evaluasi hasil pelatihan (Anggriawan et al., 2023). Pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan dapat meningkatkan kepercayaan diri, motivasi, keterlibatan, dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, pelatihan kerja tidak hanya menjadi sarana peningkatan kompetensi individu, tetapi juga strategi organisasi dalam meningkatkan kinerja.

### **Employee Engagement**

Employee engagement merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh pegawai dalam pekerjaan. Cendani dan Tjahningsih (2015) menjelaskan bahwa employee engagement merupakan kondisi emosional yang membuat pegawai merasa antusias, bersemangat,

berdedikasi, dan larut dalam pekerjaannya. Ibrahim et al. (2020) menyatakan bahwa employee engagement mencerminkan keterikatan positif pegawai, baik secara emosional, kognitif, maupun perilaku terhadap pekerjaan dan organisasi.

Employee engagement umumnya diukur melalui tiga indikator utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Vigor menunjukkan energi, ketekunan, dan kemauan untuk berusaha dalam pekerjaan. Dedication menggambarkan rasa bangga, antusiasme, dan inspirasi terhadap pekerjaan. Absorption menunjukkan tingkat konsentrasi dan keterlibatan penuh pegawai dalam pekerjaannya (Lake et al., 2024). Pegawai yang memiliki engagement tinggi cenderung lebih fokus, proaktif, bertanggung jawab, dan memiliki komitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, employee engagement dapat menjadi variabel penting yang menjembatani pengaruh person-job fit, person-organization fit, dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai.

### **Pengembangan Hipotesis Pengaruh Person-Job Fit terhadap Employee Engagement**

Person-job fit yang tinggi menunjukkan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, minat, dan karakteristik individu dengan pekerjaan yang dijalankan. Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kompetensi dan minatnya, pegawai akan merasa lebih percaya diri, nyaman, dan termotivasi dalam bekerja. Kondisi tersebut dapat meningkatkan keterlibatan pegawai karena pekerjaan dipandang lebih bermakna dan sesuai dengan potensi diri.

Penelitian Dewi et al. (2023) menunjukkan bahwa kesesuaian antara individu dan pekerjaan dapat

memperkuat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Penelitian Trysantika et al. (2023) juga menemukan bahwa person-job fit berpengaruh positif terhadap employee engagement. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

**H1:** Person-job fit berpengaruh positif terhadap employee engagement.

### **Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Employee Engagement**

Person-organization fit menunjukkan kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi. Pegawai yang merasa nilai pribadinya sejalan dengan nilai, budaya, dan tujuan organisasi akan memiliki rasa memiliki yang lebih kuat terhadap organisasi. Rasa memiliki tersebut dapat mendorong pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaan maupun aktivitas organisasi.

Penelitian Dewi et al. (2023) dan Indriyani et al. (2021) menemukan bahwa person-organization fit berpengaruh positif terhadap employee engagement. Semakin tinggi kesesuaian antara individu dan organisasi, semakin tinggi pula keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

**H2:** Person-organization fit berpengaruh positif terhadap employee engagement.

### **Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Employee Engagement**

Pelatihan kerja yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kepercayaan diri pegawai dalam melaksanakan tugas. Pegawai yang memperoleh pelatihan sesuai kebutuhan pekerjaan akan merasa lebih didukung oleh organisasi. Dukungan tersebut dapat menumbuhkan motivasi dan keterlibatan yang lebih kuat dalam pekerjaan.

Widodo dan Aswat (2022) menjelaskan bahwa pelatihan yang baik

tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memperjelas peran dan tanggung jawab pegawai. Penelitian Lestari (2019) dan Ratnasari et al. (2021) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap keterlibatan pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

**H3:** Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap employee engagement.

### **Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai**

Employee engagement merupakan salah satu faktor psikologis yang dapat mendorong pegawai bekerja dengan penuh energi, dedikasi, dan konsentrasi. Pegawai yang memiliki engagement tinggi cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, kreatif, dan berorientasi pada pencapaian hasil kerja. Dalam konteks organisasi publik, keterikatan pegawai dapat meningkatkan kualitas layanan dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian Cendani dan Tjahningsih (2015) serta Putri dan Soedarsono (2017) menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi keterikatan pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

**H4:** Employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Person-Job Fit terhadap Kinerja Pegawai**

Person-job fit dapat meningkatkan kinerja karena pegawai yang memiliki kesesuaian dengan pekerjaannya akan lebih mudah memahami tugas, menggunakan kompetensi secara optimal, serta menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan

pekerjaan juga dapat mengurangi hambatan psikologis, meningkatkan rasa percaya diri, dan mendorong produktivitas kerja.

Penelitian Gunawan dan Alfiah (2019) menemukan bahwa person-job fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian Anindita (2019) serta Nursafitri dan Helmy (2022) menunjukkan hasil yang berbeda. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara person-job fit dan kinerja masih perlu diuji kembali. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

**H5:** Person-job fit berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Kinerja Pegawai**

Person-organization fit dapat meningkatkan kinerja pegawai karena kesesuaian nilai antara individu dan organisasi mendorong rasa nyaman, komitmen, dan motivasi intrinsik. Pegawai yang merasa nilai pribadinya sesuai dengan nilai organisasi akan lebih mudah menerima tujuan organisasi dan terdorong memberikan kontribusi terbaik.

Penelitian Sayuga et al. (2024) dan Kusaeni (2023) menunjukkan bahwa person-organization fit berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi, penelitian Nugraha et al. (2022) menemukan bahwa person-organization fit tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, hubungan ini masih relevan untuk diuji kembali dalam konteks organisasi publik. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

**H6:** Person-organization fit berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan kerja merupakan salah satu strategi organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dapat meningkatkan kemampuan teknis, pemahaman tugas, kecepatan kerja, dan kualitas hasil kerja. Pegawai yang mendapatkan pelatihan secara memadai akan lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan pekerjaan.

Penelitian Ratnasari et al. (2021) dan Setiawan (2021) menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, Sylvia dan Sitio (2022) menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

**H7:** Pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **Peran Employee Engagement dalam Memediasi Pengaruh Person-Job Fit terhadap Kinerja Pegawai**

Person-job fit yang baik dapat mendorong pegawai merasa lebih sesuai dengan pekerjaannya. Kesesuaian tersebut meningkatkan rasa percaya diri, kenyamanan, dan motivasi intrinsik dalam bekerja. Kondisi ini dapat membentuk employee engagement yang lebih kuat. Pegawai yang engaged akan menunjukkan dedikasi, fokus, dan usaha lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga kinerjanya meningkat.

Penelitian Trysantika et al. (2023) menunjukkan bahwa employee engagement dapat memediasi pengaruh person-job fit terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, person-job fit tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga dapat berpengaruh tidak langsung melalui employee

engagement. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:  
**H8:** Employee engagement memediasi pengaruh person-job fit terhadap kinerja pegawai.

### **Peran Employee Engagement dalam Memediasi Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Kinerja Pegawai**

Person-organization fit yang tinggi membuat pegawai merasa bahwa nilai, tujuan, dan budaya organisasi sesuai dengan nilai pribadinya. Kesesuaian tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki, kenyamanan, dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi cenderung lebih berkomitmen dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian Kustya dan Nugraheni (2020) menemukan bahwa employee engagement berperan sebagai mediator dalam hubungan antara person-organization fit dan kinerja pegawai. Dengan demikian, employee engagement dapat memperkuat pengaruh kesesuaian individu-organisasi terhadap peningkatan kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

**H9:** Employee engagement memediasi pengaruh person-organization fit terhadap kinerja pegawai.

### **Peran Employee Engagement dalam Memediasi Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan kerja yang efektif dapat meningkatkan kompetensi sekaligus membangun persepsi positif pegawai terhadap dukungan organisasi. Pegawai yang merasa mendapatkan kesempatan untuk berkembang akan lebih termotivasi dan lebih terikat dengan pekerjaannya. Employee engagement yang terbentuk dari pengalaman

pelatihan tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal.

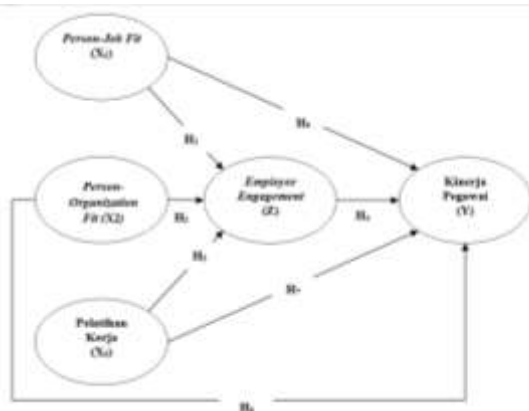
Penelitian Setiawan (2021) menunjukkan bahwa employee engagement dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, pelatihan kerja akan memberikan pengaruh yang lebih optimal terhadap kinerja apabila diikuti oleh meningkatnya keterikatan pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

**H10:** Employee engagement memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai.

### Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan pengembangan hipotesis, penelitian ini menempatkan person-job fit, person-organization fit, dan pelatihan kerja sebagai variabel independen. Employee engagement ditempatkan sebagai variabel intervening, sedangkan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Model penelitian ini menjelaskan bahwa person-job fit, person-organization fit, dan pelatihan kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai secara langsung maupun tidak langsung melalui employee engagement.

Secara konseptual, kerangka penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Selain hubungan mediasi tersebut, penelitian ini juga menguji pengaruh

langsung person-job fit, person-organization fit, pelatihan kerja, dan employee engagement terhadap kinerja pegawai.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Penelitian eksplanatori digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Sularwan & Santoso, 2020). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini menggunakan data berbentuk angka yang dianalisis secara statistik untuk menguji hubungan antara person-job fit, person-organization fit, pelatihan kerja, employee engagement, dan kinerja pegawai. Penelitian kuantitatif juga relevan digunakan karena berorientasi pada pengujian hipotesis, pengukuran variabel, serta analisis hubungan antarvariabel secara objektif (Syahrizal & Jailani, 2023; Syahroni, 2022).

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang. Desain penelitian yang digunakan adalah cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu untuk menggambarkan kondisi responden dan hubungan antarvariabel pada saat penelitian dilaksanakan. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai KPKNL Semarang yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPKNL Semarang sebanyak 47 orang. Namun, satu orang Kepala Kantor dan satu orang peneliti tidak diikutsertakan sebagai responden, sehingga jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 45 pegawai. Karena jumlah

populasi relatif kecil dan kurang dari 100 responden, penelitian ini menggunakan teknik sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian (Jailani & Jeka, 2023). Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 45 responden.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Data primer dipilih karena mampu memberikan informasi langsung mengenai persepsi pegawai terhadap variabel yang diteliti, yaitu person-job fit, person-organization fit, pelatihan kerja, employee engagement, dan kinerja pegawai (Sulung, 2024; Sularwan & Santoso, 2020). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan. Skor 1 menunjukkan “sangat tidak setuju”, skor 2 menunjukkan “tidak setuju”, skor 3 menunjukkan “ragu-ragu”, skor 4 menunjukkan “setuju”, dan skor 5 menunjukkan “sangat setuju”. Skala Likert digunakan karena sesuai untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden terhadap suatu fenomena sosial atau organisasi (Pranatawijaya & Priskila, 2019).

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas tiga variabel independen, satu variabel intervening, dan satu variabel dependen. Variabel independen meliputi person-job fit (X1), person-organization fit (X2), dan pelatihan kerja (X3). Variabel intervening adalah employee engagement (Z), sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y). Definisi operasional dan indikator variabel disajikan sebagai berikut.

**Tabel 1. Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai sasaran kinerja serta perilaku kerja yang ditetapkan organisasi.	Kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan pengawasan.	Anggria wan et al. (2023)
Person-Job Fit (X1)	Kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, karakteristik individu, dan tuntutan pekerjaan.	Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, keterampilan sosial, kebutuhan individu, nilai-nilai, minat, dan sikap individu.	Alfani dan Hadini (2018)
Person-Organization Fit (X2)	Kesesuaian antara nilai, tujuan, dan budaya organisasi dengan nilai serta tujuan individu.	Kesesuaian nilai pribadi dengan nilai organisasi, kesesuaian tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, pemenuhan kebutuhan.	Dewi et al. (2023)

		n individu oleh organisas i, dan kesesuaia n kemampu an individu dengan tuntutan organisas i.	
Pelatih an Kerja (X3)	Proses pembelaja ran untuk meningka tkan pengetahu an, keterampi lan, dan kompeten si pegawai agar mampu melaksan akan pekerjaan secara efektif.	Instruktu r, peserta, metode, materi, dan tujuan pelatihan.	Anggria wan et al. (2023)
Empley e Engagem ent (Z)	Kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibat an penuh pegawai dalam pekerjaan	Vigor, dedicatio n, dan absorptio n.	Lake et al. (2024)

Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square atau SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. SEM-PLS dipilih karena sesuai untuk menguji model penelitian yang melibatkan beberapa variabel laten, indikator, serta hubungan langsung dan

tidak langsung antarvariabel. Selain itu, SEM-PLS dapat digunakan pada ukuran sampel relatif kecil dan tidak mensyaratkan data berdistribusi normal secara ketat (Aditiya et al., 2023; Evi & Rachbini, 2022).

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan jabatan. Selain itu, analisis deskriptif juga digunakan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian melalui nilai rata-rata masing-masing indikator.

Analisis inferensial dilakukan dengan pendekatan SEM-PLS melalui evaluasi outer model dan inner model. Evaluasi outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai loading factor lebih dari 0,70 untuk penelitian konfirmatori atau minimal 0,60 untuk penelitian eksploratori, serta nilai AVE lebih dari 0,50. Validitas diskriminan diuji menggunakan nilai cross loading, Fornell-Larcker Criterion, dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai HTMT kurang dari 0,90 dan akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk laten. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan kriteria nilai lebih dari 0,70 untuk menunjukkan reliabilitas yang baik (Mardiana & Faqih, 2019).

Evaluasi inner model digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel

dalam model penelitian. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value melalui prosedur bootstrapping. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, model struktural juga dievaluasi melalui nilai R-square untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R-square sebesar 0,75 menunjukkan model kuat, 0,50 menunjukkan model sedang, dan 0,25 menunjukkan model lemah. Kemampuan prediktif model juga dinilai melalui nilai Q-square, dengan kriteria nilai Q-square lebih dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif.

Pengujian mediasi dilakukan untuk menganalisis peran employee engagement sebagai variabel intervening dalam hubungan antara person-job fit, person-organization fit, dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai. Pengaruh mediasi diuji melalui nilai specific indirect effect pada hasil bootstrapping SmartPLS. Mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai p-value kurang dari 0,05.

## RESULT AND DISCUSSIONS

### Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 45 pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang. Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang terlibat dalam penelitian. Karakteristik tersebut meliputi tingkat pendidikan, jenis kelamin, umur, dan lama kerja. Rincian karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2. Karakteristik Responden Penelitian**

Karakteristik	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
---------------	----------	----------------	----------------

Pendidikan Terakhir	SMA	3	6,67
	D1	1	2,22
	D3	5	11,11
	D4	5	11,11
	S1	24	53,33
	S2	7	15,56
	Total	45	100,00
Jenis Kelamin	Laki-laki	24	53,33
	Perempuan	21	46,67
	Total	45	100,00
Umur	30-33 tahun	10	22
	34-37 tahun	10	22
	38-41 tahun	2	4
	42-45 tahun	1	2
	46-49 tahun	8	18
	50-53 tahun	11	24
	54-57 tahun	3	7
	Total	45	100
Lama Kerja	7-10 tahun	8	17,78
	11-14 tahun	8	17,78
	15-18 tahun	7	15,56
	19-22 tahun	1	2,22
	23-26 tahun	4	8,89
	27-31 tahun	17	37,78
	Total	45	100,00

Sumber: Olah Data Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan S1, yaitu sebanyak 24 orang atau 53,33%, sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang mendukung pelaksanaan tugas administratif maupun teknis. Berdasarkan jenis kelamin, responden laki-laki berjumlah 24 orang atau 53,33%, sedangkan responden perempuan berjumlah 21 orang atau 46,67%, sehingga komposisi gender responden relatif seimbang. Dari sisi umur, kelompok responden terbanyak berada pada rentang usia 50-53 tahun sebanyak 11 orang atau 24%, diikuti kelompok usia 30-33 tahun dan 34-37 tahun yang masing-masing berjumlah 10 orang atau 22%. Hal ini menunjukkan bahwa responden terdiri atas kombinasi

pegawai senior dan pegawai usia produktif. Sementara itu, berdasarkan lama kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja 27–31 tahun sebanyak 17 orang atau 37,78%, yang menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai berpengalaman.

### Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian dilakukan untuk mengetahui persepsi responden terhadap masing-masing variabel yang digunakan dalam

penelitian, yaitu Kinerja Pegawai, Person–Job Fit, Person–Organization Fit, Pelatihan Kerja, dan Employee Engagement. Nilai indeks dihitung berdasarkan jawaban responden pada skala Likert 1 sampai 5. Interpretasi nilai indeks mengacu pada pendekatan three-box method, yaitu nilai 1,00–2,33 termasuk kategori rendah, 2,34–3,67 termasuk kategori sedang, dan 3,68–5,00 termasuk kategori tinggi (Ferdinand, 2014). Rekapitulasi nilai indeks masing-masing indikator variabel disajikan pada Tabel 3 berikut.

**Tabel 3. Rekapitulasi Nilai Indeks Variabel Penelitian**

Variabel	Kode	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5	Indeks	Kategori
Kinerja Pegawai	KP1.1	4	0	0	8	33	4,42	Tinggi
	KP1.2	4	0	0	5	36	4,49	Tinggi
	KP2.1	4	1	0	9	31	4,33	Tinggi
	KP2.2	4	1	0	13	27	4,29	Tinggi
	KP3.1	4	1	2	11	27	4,24	Tinggi
	KP3.2	4	1	0	13	27	4,31	Tinggi
	KP4.1	4	0	0	11	30	4,42	Tinggi
	KP4.2	4	0	0	6	35	4,53	Tinggi
	Rata-rata Indeks Kinerja Pegawai						4,39	Tinggi
Person–Job Fit	PJF1.1	4	1	2	10	28	4,32	Tinggi
	PJF1.2	3	1	2	9	30	4,36	Tinggi
	PJF2.1	4	1	3	11	26	4,29	Tinggi
	PJF2.2	4	2	3	12	24	4,24	Tinggi
	PJF3.1	5	2	4	13	21	4,18	Tinggi
	PJF3.2	5	2	3	12	23	4,20	Tinggi
	PJF4.1	4	1	3	11	26	4,27	Tinggi
	PJF4.2	4	1	2	10	28	4,31	Tinggi
	PJF5.1	4	2	3	11	25	4,25	Tinggi
	PJF5.2	5	2	3	12	23	4,22	Tinggi
	PJF6.1	3	1	2	9	30	4,34	Tinggi
	PJF6.2	4	1	2	10	28	4,30	Tinggi
	PJF7.1	5	2	4	13	21	4,19	Tinggi
	PJF7.2	5	3	4	14	19	4,15	Tinggi
	PJF8.1	3	1	2	9	30	4,33	Tinggi
PJF8.2	4	1	2	10	28	4,28	Tinggi	
	Rata-rata Indeks Person–Job Fit						4,27	Tinggi
Person–Organization Fit	POF1.1	4	1	2	9	29	4,33	Tinggi
	POF1.2	4	1	2	10	28	4,31	Tinggi
	POF2.1	4	2	3	11	25	4,24	Tinggi
	POF2.2	4	2	3	12	24	4,22	Tinggi
	POF3.1	5	2	3	11	24	4,20	Tinggi
	POF3.2	5	2	4	12	22	4,18	Tinggi

	POF4.1	4	1	2	10	28	4,29	Tinggi
	POF4.2	4	1	2	11	27	4,31	Tinggi
	Rata-rata Indeks Person-Organization Fit						4,26	Tinggi
Pelatihan Kerja	PKJ1.1	4	0	0	12	29	4,38	Tinggi
	PKJ1.2	4	0	1	13	27	4,31	Tinggi
	PKJ2.1	4	0	4	13	24	4,18	Tinggi
	PKJ2.2	4	0	1	12	28	4,33	Tinggi
	PKJ3.1	3	1	2	10	29	4,36	Tinggi
	PKJ3.2	1	3	1	12	28	4,40	Tinggi
	PKJ4.1	3	1	0	9	32	4,47	Tinggi
	PKJ4.2	4	0	0	9	32	4,44	Tinggi
	PKJ5.1	4	0	0	13	28	4,36	Tinggi
	PKJ5.2	4	0	0	10	31	4,42	Tinggi
	Rata-rata Indeks Pelatihan Kerja						4,37	Tinggi
Employee Engagement	EE1.1	0	0	4	13	28	4,53	Tinggi
	EE1.2	0	1	5	14	25	4,40	Tinggi
	EE2.1	0	0	5	12	28	4,51	Tinggi
	EE2.2	0	0	4	14	27	4,51	Tinggi
	EE3.1	0	2	6	12	25	4,33	Tinggi
	EE3.2	1	3	6	9	26	4,22	Tinggi
		Rata-rata Indeks Employee Engagement						4,42

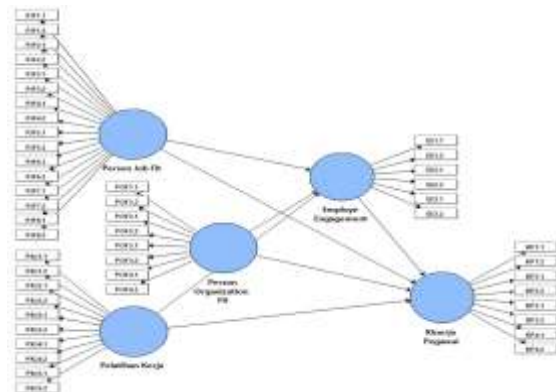
Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi. Variabel dengan nilai rata-rata indeks tertinggi adalah Employee Engagement sebesar 4,42, yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki keterikatan kerja yang kuat, terutama dalam aspek energi, dedikasi, dan keterlibatan dalam pekerjaan. Variabel Kinerja Pegawai memperoleh rata-rata indeks sebesar 4,39, disusul Pelatihan Kerja sebesar 4,37, Person-Job Fit sebesar 4,27, dan Person-Organization Fit sebesar 4,26. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian positif terhadap seluruh variabel yang diteliti. Dengan demikian, pegawai KPKNL Semarang dinilai memiliki tingkat kinerja, kesesuaian pekerjaan, kesesuaian nilai organisasi, persepsi terhadap pelatihan,

serta keterikatan kerja yang tergolong tinggi.

### Hasil Analisis SEM-PLS

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS. Pengujian dilakukan melalui evaluasi model pengukuran atau outer model dan model struktural atau inner model.



**Gambar 2. Model Dalam SEM-PLS**  
 Sumber: Hasil analisa menggunakan SmartPLS, 2026

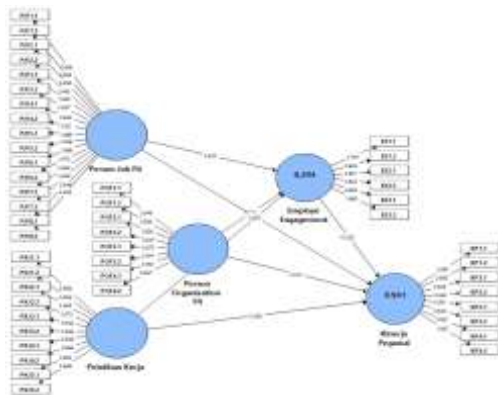
**Statistik Deskriptif Indikator**  
**Tabel 4. Statistik Deskriptif Indikator Penelitian**

Kode	Rata-rata	Median	Minimum	Maksimum	Standar Deviasi
KP1.1	4,4	5	1	5	1,143
KP1.2	4,578	5	1	5	1,145
KP2.1	4,356	5	1	5	1,195
KP2.2	4,222	5	1	5	1,19
KP3.1	4,311	5	1	5	1,226
KP3.2	4,311	5	1	5	1,189
KP4.1	4,444	5	1	5	1,146
KP4.2	4,533	5	1	5	1,147
PJF1.1	4,2	5	1	5	1,147
PJF1.2	4,356	5	1	5	1,138
PJF2.1	4,378	5	1	5	1,16
PJF2.2	4,422	5	1	5	1,043
PJF3.1	4,244	5	1	5	1,078
PJF3.2	4,2	5	1	5	1,127
PJF4.1	4,289	5	1	5	1,108
PJF4.2	4,311	5	1	5	1,151
EE1.1	4,689	5	4	5	0,463
EE1.2	4,622	5	3	5	0,569
EE2.1	4,711	5	3	5	0,543
EE2.2	4,756	5	3	5	0,479
EE3.1	4,622	5	2	5	0,643
EE3.2	4,111	5	1	5	1,197

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 4, seluruh indikator memiliki nilai rata-rata di atas 4,00. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung positif terhadap seluruh pernyataan dalam kuesioner.

**Evaluasi Outer Model**



**Gambar 3. Outer Model**  
 Sumber: Hasil analisa menggunakan SmartPLS, 2026

**Tabel 5. Hasil Uji Outer Loading (Validitas Konvergen)**

Variabel	Kode	Nilai Outer Loading	Kriteria	Keterangan	
Employee Engagement	EE1.1	0,767	≥ 0,70	Valid	
	EE1.2	0,829	≥ 0,70	Valid	
	EE2.1	0,881	≥ 0,70	Valid	
	EE2.2	0,822	≥ 0,70	Valid	
	EE3.1	0,859	≥ 0,70	Valid	
	EE3.2	0,700	≥ 0,70	Valid	
Kinerja Pegawai	KP1.1	0,940	≥ 0,70	Valid	
	KP1.2	0,965	≥ 0,70	Valid	
	KP2.1	0,926	≥ 0,70	Valid	
	KP2.2	0,930	≥ 0,70	Valid	
	KP3.1	0,901	≥ 0,70	Valid	
	KP3.2	0,945	≥ 0,70	Valid	
	KP4.1	0,951	≥ 0,70	Valid	
	KP4.2	0,947	≥ 0,70	Valid	
Pelatihan Kerja	PKJ1.1	0,966	≥ 0,70	Valid	
	PKJ1.2	0,953	≥ 0,70	Valid	
	PKJ2.1	0,945	≥ 0,70	Valid	
	PKJ2.2	0,970	≥ 0,70	Valid	
	PKJ3.1	0,934	≥ 0,70	Valid	
	PKJ3.2	0,936	≥ 0,70	Valid	
	PKJ4.1	0,949	≥ 0,70	Valid	
	PKJ4.2	0,964	≥ 0,70	Valid	
	PKJ5.1	0,962	≥ 0,70	Valid	
	PKJ5.2	0,966	≥ 0,70	Valid	
	Person-Job Fit	PJF1.1	0,956	≥ 0,70	Valid
		PJF1.2	0,959	≥ 0,70	Valid
		PJF2.1	0,954	≥ 0,70	Valid
		PJF2.2	0,943	≥ 0,70	Valid
PJF3.1		0,940	≥ 0,70	Valid	
PJF3.2		0,947	≥ 0,70	Valid	
PJF4.1		0,962	≥ 0,70	Valid	
PJF4.2		0,921	≥ 0,70	Valid	
PJF5.1		0,889	≥ 0,70	Valid	
PJF5.2		0,908	≥ 0,70	Valid	
PJF6.1		0,968	≥ 0,70	Valid	
PJF6.2		0,973	≥ 0,70	Valid	
PJF7.1		0,960	≥ 0,70	Valid	

	PJF7.2	0,909	$\geq 0,70$	Valid
	PJF8.1	0,946	$\geq 0,70$	Valid
	PJF8.2	0,955	$\geq 0,70$	Valid
Person-Organizational Fit	POF1.1	0,946	$\geq 0,70$	Valid
	POF1.2	0,963	$\geq 0,70$	Valid
	POF2.1	0,956	$\geq 0,70$	Valid
	POF2.2	0,937	$\geq 0,70$	Valid
	POF3.1	0,875	$\geq 0,70$	Valid
	POF3.2	0,941	$\geq 0,70$	Valid
	POF4.1	0,961	$\geq 0,70$	Valid
	POF4.2	0,957	$\geq 0,70$	Valid

Sumber: Data primer diolah (2026)

Seluruh indikator memiliki nilai outer loading  $\geq 0,70$ , sehingga seluruh indikator dinyatakan valid secara konvergen.

**Tabel 6. Hasil Uji Validitas Diskriminan dengan Kriteria Fornell-Larcker**

Variabel	Empl oyee Engage ment	Kiner ja Pega wai	Pelati han Kerja	Perso n-Job Fit	Perso n-Organizational Fit
Empl oyee Engage ment	0,809				
Kiner ja Pega wai	-0,135	0,938			
Pelati han Kerja	-0,007	0,946	0,955		
Perso n-Job Fit	0,136	0,923	0,941	0,943	
Perso n-Organizational Fit	0,152	0,918	0,956	0,971	0,942

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 6, nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi dengan konstruk lain. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi validitas diskriminan.

**Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk**

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE	Reliability
Employee Engagement	0,895	0,948	0,919	0,655	Ya
Kinerja Pegawai	0,981	0,982	0,983	0,881	Ya
Pelatihan Kerja	0,989	0,990	0,990	0,911	Ya
Person-Job Fit	0,992	0,992	0,992	0,890	Ya
Person-Organizational Fit	0,982	0,983	0,984	0,888	Ya

Sumber: Data primer diolah (2026)

Seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 serta AVE di atas 0,50. Dengan demikian, seluruh konstruk dinyatakan reliabel.

**Evaluasi Inner Model**

**Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Variabel Dependen	R Square	Adjusted R Square	Kriteria
Employee Engagement	0,294	0,243	Lemah
Kinerja Pegawai	0,941	0,935	Sangat Kuat

Sumber: Data primer diolah (2026)

Nilai R<sup>2</sup> employee engagement sebesar 0,294 menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan employee engagement sebesar 29,4%. Sementara itu, nilai R<sup>2</sup> kinerja pegawai sebesar 0,941 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 94,1%.

**Tabel 9. Hasil Uji Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)**

Model Penelitian	Nilai Q <sup>2</sup>	Kriteria
Model Struktural	0,958	Memiliki Predictive Relevance

Sumber: Data primer diolah (2026)

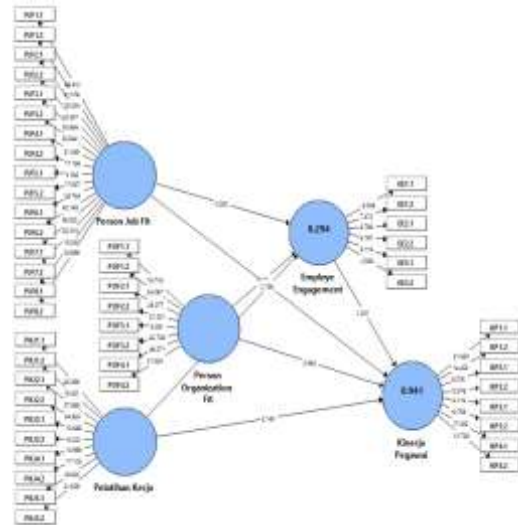
Nilai Q<sup>2</sup> sebesar 0,958 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik.

**Tabel 10. Hasil Uji Goodness of Fit (GoF)**

Komponen	Nilai
Rata-rata AVE	0,845
Rata-rata R <sup>2</sup>	0,618
Nilai GoF	0,723
Kriteria	GoF Besar

Sumber: Data primer diolah (2026)

Nilai GoF sebesar 0,723 termasuk kategori besar. Artinya, model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik antara model pengukuran dan model struktural.



**Gambar 4. Bootstrapping**

Sumber: Hasil analisa menggunakan SmartPLS, 2026

**Hasil Pengujian Hipotesis**

**Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Jalur (Path Coefficient)**

Hubungan Antar Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	STDEV	T Statistik	P Values	Keterangan
Employee Engagement → Kinerja Pegawai	-0,223	-0,248	0,100	2,241	0,013	Signifikan
Pelatihan Kerja → Employee Engagement	-1,802	-1,671	0,915	1,970	0,025	Signifikan
Pelatihan Kerja → Kinerja Pegawai	0,339	0,310	0,158	2,145	0,016	Signifikan
Person-Job Fit → Employee Engagement	0,202	0,275	0,693	0,292	0,385	Tidak Signifikan
Person-Job Fit → Kinerja Pegawai	0,430	0,470	0,199	2,158	0,016	Signifikan
Person-Organization Fit → Employee Engagement	1,679	1,524	1,026	1,636	0,050	Signifikan
Person-Organization Fit → Kinerja Pegawai	0,210	0,219	0,212	0,994	0,160	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 11, employee engagement, pelatihan kerja, dan person-job fit berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan kerja dan person-organization fit juga berpengaruh signifikan terhadap

employee engagement. Sementara itu, person-job fit tidak berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, dan person-organization fit tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 12. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Intervening)**

Jalur	Tidak Langsung	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	STDEV	T Statistik	P Values	Keterangan
Pelatihan Kerja → Employee Engagement → Kinerja Pegawai	→	0,402	0,385	0,189	2,128	0,017	Signifikan
Person-Job Fit → Employee Engagement → Kinerja Pegawai	→	-0,045	-0,074	0,165	0,274	0,392	Tidak Signifikan
Person-Organization Fit → Employee Engagement → Kinerja Pegawai	→	-0,375	-0,356	0,220	1,704	0,045	Signifikan

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 12, employee engagement memediasi pengaruh

pelatihan kerja dan person-organization fit terhadap kinerja pegawai. Namun,

employee engagement tidak memediasi pengaruh person–job fit terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 13. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

Kode Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Jenis Pengaruh	T Statistik	P Values	Keputusan
H1	Person–Job Fit → Employee Engagement	Langsung	0,292	0,385	Ditolak
H2	Person–Organization Fit → Employee Engagement	Langsung	1,636	0,050	Diterima
H3	Pelatihan Kerja → Employee Engagement	Langsung	1,970	0,025	Diterima
H4	Employee Engagement → Kinerja Pegawai	Langsung	2,241	0,013	Diterima
H5	Person–Job Fit → Kinerja Pegawai	Langsung	2,158	0,016	Diterima
H6	Person–Organization Fit → Kinerja Pegawai	Langsung	0,994	0,160	Ditolak
H7	Pelatihan Kerja → Kinerja Pegawai	Langsung	2,145	0,016	Diterima
H8	Person–Job Fit → Employee Engagement → Kinerja Pegawai	Tidak Langsung/Mediasi	0,274	0,392	Ditolak
H9	Person–Organization Fit → Employee Engagement → Kinerja Pegawai	Tidak Langsung/Mediasi	1,704	0,045	Diterima
H10	Pelatihan Kerja → Employee Engagement → Kinerja Pegawai	Tidak Langsung/Mediasi	2,128	0,017	Diterima

Sumber: Data primer diolah (2026)

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa dari sepuluh hipotesis yang diajukan, tujuh hipotesis diterima dan tiga hipotesis ditolak. Hipotesis yang diterima adalah H2, H3, H4, H5, H7, H9, dan H10. Sementara itu, H1, H6, dan H8 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai KPKNL Semarang terutama dipengaruhi secara langsung oleh employee engagement, pelatihan kerja, dan person–job fit, sedangkan employee engagement berperan sebagai mediator pada hubungan person–organization fit dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai.

#### **Pembahasan**

##### **Pengaruh Person–Job Fit terhadap Employee Engagement**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Person–Job Fit tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement, dengan nilai koefisien sebesar 0,202 dan p-value sebesar 0,385. Temuan ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara kemampuan,

keterampilan, dan karakteristik individu dengan pekerjaan belum mampu meningkatkan keterikatan pegawai secara signifikan di KPKNL Semarang. Dengan demikian, hipotesis H1 ditolak.

Secara teoritis, Person–Job Fit seharusnya dapat meningkatkan Employee Engagement karena pegawai yang merasa pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan minatnya cenderung lebih nyaman, antusias, dan terlibat dalam pekerjaan. Pandangan ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang menjelaskan bahwa kesesuaian antara individu dan pekerjaan dapat menciptakan hubungan timbal balik positif dalam bentuk keterlibatan kerja (Permataning et al., 2023). Beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa Person–Job Fit berpengaruh positif terhadap Employee Engagement (Trysantika et al., 2023; Zulkifli, 2019).

Namun, hasil penelitian ini berbeda dari temuan tersebut dan lebih sejalan dengan Anindita (2019), yang menemukan bahwa Person–Job Fit tidak

selalu berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Dalam konteks KPKNL Semarang, hal ini dapat terjadi karena keterikatan pegawai tidak hanya ditentukan oleh kesesuaian individu dengan pekerjaannya, tetapi juga oleh faktor lain seperti budaya organisasi, sistem birokrasi, nilai organisasi, kepemimpinan, serta dukungan institusi. Pada organisasi sektor publik, pekerjaan umumnya telah diatur melalui prosedur dan standar kerja yang baku, sehingga kecocokan individu dengan pekerjaan belum tentu langsung membentuk keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

**Pengaruh Person–Organization Fit terhadap Employee Engagement**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Person–Organization Fit berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement, dengan nilai koefisien sebesar 1,679 dan p-value sebesar 0,050. Temuan ini menunjukkan bahwa kesesuaian nilai, tujuan, dan budaya antara pegawai dan organisasi dapat meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan. Dengan demikian, hipotesis H2 diterima.

Person–Organization Fit menggambarkan kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi. Pegawai yang merasa nilai pribadinya selaras dengan visi, misi, dan budaya organisasi akan lebih mudah merasa menjadi bagian dari organisasi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki, loyalitas, dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Temuan ini mendukung penelitian Anindita (2019) dan Indriyani et al. (2021), yang menyatakan bahwa Person–Organization Fit berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

Dalam konteks KPKNL Semarang, keselarasan nilai organisasi menjadi penting karena organisasi sektor publik menekankan integritas, profesionalisme,

akuntabilitas, dan orientasi pelayanan. Pegawai yang mampu menginternalisasi nilai-nilai tersebut cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, peningkatan Employee Engagement perlu dilakukan melalui penguatan budaya organisasi, internalisasi nilai institusi, komunikasi visi-misi, serta praktik kerja yang konsisten dengan nilai organisasi.

**Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Employee Engagement**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement, dengan nilai koefisien sebesar -1,802 dan p-value sebesar 0,025. Artinya, pelatihan kerja memiliki pengaruh nyata terhadap keterikatan pegawai. Namun, arah koefisien yang negatif menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat berlawanan arah. Dengan demikian, hipotesis H3 diterima secara signifikansi, tetapi arah hubungannya perlu dijelaskan secara hati-hati.

Secara teoritis, pelatihan kerja seharusnya mampu meningkatkan Employee Engagement karena pelatihan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi, meningkatkan kepercayaan diri, dan merasa didukung oleh organisasi. Pelatihan yang relevan juga dapat memperjelas peran kerja dan meningkatkan kesiapan pegawai dalam menjalankan tugas (Widodo & Aswat, 2022). Penelitian Lestari (2019) dan Ratnasari et al. (2021) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap keterlibatan pegawai.

Namun, arah negatif dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan pelatihan belum sepenuhnya meningkatkan keterikatan pegawai secara optimal. Hal ini dapat

terjadi apabila pelatihan bersifat wajib, kurang relevan dengan kebutuhan pekerjaan, tidak disertai pengurangan beban kerja, atau belum memberikan manfaat praktis yang langsung dirasakan pegawai. Dalam kondisi tersebut, pelatihan dapat dipersepsikan sebagai tambahan beban kerja yang menurunkan energi, fokus, dan antusiasme pegawai. Temuan ini menguatkan pentingnya evaluasi desain pelatihan agar lebih aplikatif, sesuai kebutuhan pekerjaan, dan mendukung keterlibatan pegawai secara nyata.

### **Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien sebesar -0,223 dan p-value sebesar 0,013. Dengan demikian, hipotesis H4 diterima. Namun, arah koefisien negatif menunjukkan bahwa peningkatan Employee Engagement tidak selalu diikuti oleh peningkatan kinerja secara linear.

Secara umum, Employee Engagement dipahami sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption. Pegawai yang memiliki engagement tinggi biasanya lebih bersemangat, fokus, bertanggung jawab, dan terdorong memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Anggraini & Mulyana, 2022). Penelitian Cendani dan Tjahningsih (2015) juga menunjukkan bahwa Employee Engagement dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Akan tetapi, hasil penelitian ini menunjukkan adanya pola yang lebih kompleks. Koefisien negatif dapat mengindikasikan bahwa keterikatan kerja yang tinggi belum tentu menghasilkan kinerja lebih baik apabila tidak didukung oleh pengelolaan beban

kerja, sistem kerja, dan keseimbangan kerja yang memadai. Engagement yang berlebihan dapat berubah menjadi tekanan kerja atau workaholism, sehingga justru menurunkan efektivitas kinerja. Gorgievski dan Moriano (2014) menyatakan bahwa keterlibatan kerja dapat berdampak negatif apabila berkembang menjadi perilaku kerja berlebihan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa keterikatan pegawai dikelola secara sehat melalui beban kerja yang proporsional, dukungan atasan, dan lingkungan kerja yang kondusif.

### **Pengaruh Person–Job Fit terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Person–Job Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,430 dan p-value sebesar 0,016. Dengan demikian, hipotesis H5 diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, dan karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan, semakin baik kinerja pegawai. Pegawai yang ditempatkan sesuai dengan kompetensi dan minatnya cenderung lebih mudah memahami tugas, menyelesaikan pekerjaan secara efektif, serta menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Hasil ini mendukung penelitian Gunawan dan Alfiah (2019), yang menemukan bahwa Person–Job Fit berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dalam konteks KPKNL Semarang, kesesuaian antara pegawai dan pekerjaan menjadi penting karena pekerjaan pada instansi ini menuntut pemahaman regulasi, ketelitian administratif, kemampuan teknis, dan orientasi pelayanan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia perlu memperhatikan kesesuaian kompetensi

pegawai dengan tugas yang diberikan. Penempatan pegawai berdasarkan keahlian, pengalaman, dan potensi individu dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan kinerja organisasi.

### **Pengaruh Person–Organization Fit terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Person–Organization Fit tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,210 dan p-value sebesar 0,160. Dengan demikian, hipotesis H6 ditolak.

Secara teoritis, Person–Organization Fit dapat meningkatkan kinerja karena kesesuaian nilai antara individu dan organisasi dapat mendorong komitmen, loyalitas, dan motivasi intrinsik pegawai (Sari & Manggala, 2025). Penelitian Sayuga et al. (2024) dan Kusaeni (2023) juga menemukan bahwa Person–Organization Fit berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesesuaian nilai pegawai dengan organisasi belum mampu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa keselarasan nilai organisasi tidak serta-merta menghasilkan peningkatan kinerja apabila tidak disertai dengan faktor operasional yang lebih konkret, seperti kesesuaian pekerjaan, kompetensi teknis, pelatihan, sistem penghargaan, dan dukungan kerja. Dalam konteks KPKNL Semarang, pegawai mungkin telah memiliki keselarasan nilai dengan organisasi, tetapi pencapaian kinerja tetap lebih banyak ditentukan oleh kemampuan menjalankan tugas, efektivitas pelatihan, serta mekanisme kerja yang mendukung produktivitas.

### **Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan Kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,339 dan p-value sebesar 0,016. Dengan demikian, hipotesis H7 diterima.

Pelatihan kerja merupakan instrumen penting dalam meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pelatihan yang dirancang dengan baik dapat membantu pegawai memahami tugas, meningkatkan kualitas hasil kerja, serta mempercepat penyelesaian pekerjaan (Suprihati, 2014). Temuan ini sejalan dengan Ratnasari et al. (2021) dan Setiawan (2021), yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dalam konteks KPKNL Semarang, pelatihan kerja berperan penting karena pekerjaan pegawai berkaitan dengan regulasi, sistem administrasi, pelayanan publik, dan pengelolaan kekayaan negara. Pelatihan yang relevan dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, serta tuntutan pelayanan yang semakin kompleks. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa pelatihan disusun berdasarkan analisis kebutuhan, memiliki materi yang aplikatif, dan dievaluasi secara berkala.

### **Peran Employee Engagement dalam Memediasi Pengaruh Person–Job Fit terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Employee Engagement tidak memediasi pengaruh Person–Job Fit terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien sebesar -0,045 dan p-value sebesar 0,392. Dengan demikian, hipotesis H8 ditolak.

Secara teoritis, Person–Job Fit dapat meningkatkan kinerja melalui Employee Engagement. Pegawai yang merasa pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan minatnya cenderung

lebih nyaman, termotivasi, dan terlibat dalam pekerjaan. Keterlibatan tersebut kemudian diharapkan mendorong peningkatan kinerja. Penelitian Trysantika et al. (2023) menunjukkan bahwa Employee Engagement dapat memediasi hubungan antara Person–Job Fit dan kinerja pegawai.

Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh Person–Job Fit terhadap kinerja terjadi secara langsung, bukan melalui Employee Engagement. Hal ini konsisten dengan hasil H5, yang menunjukkan bahwa Person–Job Fit berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Artinya, kesesuaian antara pegawai dan pekerjaan lebih berdampak pada kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif, tanpa harus terlebih dahulu meningkatkan keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Faktor seperti prosedur kerja, target kinerja, pengalaman, dan kompetensi teknis kemungkinan lebih dominan dalam menjelaskan hubungan tersebut.

#### **Peran Employee Engagement dalam Memediasi Pengaruh Person–Organization Fit terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Employee Engagement memediasi pengaruh Person–Organization Fit terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien sebesar -0,375 dan p-value sebesar 0,045. Dengan demikian, hipotesis H9 diterima. Namun, arah koefisien negatif menunjukkan bahwa mediasi yang terjadi bersifat berlawanan arah, sehingga perlu diinterpretasikan secara hati-hati.

Person–Organization Fit mencerminkan kesesuaian antara nilai, budaya, dan tujuan individu dengan organisasi. Kesesuaian ini dapat meningkatkan rasa memiliki,

kenyamanan, dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Employee Engagement kemudian menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani kesesuaian nilai tersebut dengan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan Kustya dan Nugraheni (2020), yang menyatakan bahwa Employee Engagement dapat memediasi hubungan antara Person–Organization Fit dan kinerja pegawai.

Hasil ini menunjukkan bahwa Person–Organization Fit tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi dapat berpengaruh melalui Employee Engagement. Dengan kata lain, kesesuaian nilai pegawai dengan organisasi baru memberikan dampak terhadap kinerja apabila mampu membentuk keterikatan kerja. Dalam konteks KPKNL Semarang, nilai organisasi seperti integritas, profesionalisme, dan orientasi pelayanan perlu diterjemahkan ke dalam pengalaman kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan pegawai. Namun, karena arah koefisien mediasi negatif, organisasi perlu mencermati kemungkinan bahwa keterikatan kerja yang terbentuk belum sepenuhnya berada dalam kondisi optimal atau masih dipengaruhi oleh tekanan kerja dan beban birokratis.

#### **Peran Employee Engagement dalam Memediasi Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Employee Engagement memediasi pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,402 dan p-value sebesar 0,017. Dengan demikian, hipotesis H10 diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga berpengaruh tidak langsung

melalui Employee Engagement. Pelatihan yang memadai dapat meningkatkan kompetensi, rasa percaya diri, dan persepsi pegawai bahwa organisasi mendukung pengembangan mereka. Persepsi tersebut dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan Setiawan (2021), yang menemukan bahwa Employee Engagement memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Dalam konteks KPKNL Semarang, pelatihan yang relevan dengan kebutuhan kerja dapat mendorong pegawai untuk lebih siap, percaya diri, dan terlibat dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, pelatihan perlu dirancang tidak hanya sebagai program peningkatan kompetensi, tetapi juga sebagai strategi untuk memperkuat keterikatan pegawai. Pelatihan yang aplikatif, didukung oleh atasan, dan dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja pegawai.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai KPKNL Semarang dipengaruhi secara signifikan oleh Person–Job Fit, Pelatihan Kerja, dan Employee Engagement. Person–Job Fit terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh terhadap Employee Engagement, sehingga keterikatan pegawai tidak memediasi hubungan antara Person–Job Fit dan kinerja. Sementara itu, Person–Organization Fit tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh terhadap Employee Engagement dan mampu meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui keterikatan pegawai. Pelatihan kerja juga terbukti berpengaruh terhadap Employee

Engagement dan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi Employee Engagement. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kesesuaian kompetensi dengan pekerjaan, tetapi juga pada efektivitas pelatihan serta kemampuan organisasi membangun keterikatan pegawai melalui keselarasan nilai, budaya kerja, dan dukungan organisasi.

Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung Resource-Based Theory (RBT), khususnya bahwa sumber daya manusia yang kompeten, sesuai dengan pekerjaan, dan didukung pelatihan yang tepat dapat menjadi aset strategis bagi organisasi. Namun, temuan bahwa Person–Organization Fit tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja menunjukkan bahwa keselarasan nilai organisasi perlu diperkuat melalui Employee Engagement agar mampu berdampak pada kinerja. Secara manajerial, KPKNL Semarang perlu memperkuat internalisasi nilai organisasi, mengevaluasi relevansi program pelatihan, meningkatkan keterlibatan pegawai, serta melakukan penempatan pegawai berdasarkan kesesuaian antara keterampilan, pengalaman, minat, dan karakteristik pekerjaan. Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, terutama karena nilai  $R^2$  Employee Engagement masih tergolong lemah, sehingga penelitian mendatang disarankan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, dukungan organisasi, kompensasi, budaya kerja, motivasi, atau self-efficacy untuk menjelaskan keterikatan dan kinerja pegawai secara lebih komprehensif.

## REFERENSI

Aditiya, N. Y., Evani, E. S., & Maghfiroh, S. (2023). *Konsep uji asumsi klasik pada regresi linier berganda*. 2(2), 102–110.

- Alfani, M., & Hadini, M. (2018). Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 73–85. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v2i2.19>
- Amalia, R. N., Dianingati, R. S., Farmasi, P. S., & Diponegoro, U. (2022). Pengaruh jumlah responden terhadap hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner pengetahuan dan perilaku swamedikasi. 9–15.
- Anastasya Anindita. (2019). Analisis pengaruh person organization fit dan person job fit terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif. 8, 97–105.
- Anggraini, Sindy Wahyu & Mulyana, O. P. (2022). HUBUNGAN ANTARA TUNTUTAN KERJA DENGAN KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN TETAP PT.X.
- Anggriawan, B. S., Rusdianti, E., & Santoso, D. (2023). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 48. <https://doi.org/10.26623/jreb.v16i1.6397>
- Asri, K., Dewi, S., Wahyudi, A., Gama, S., Agung, A., & Agung, P. (2024). *The Impact of Competence and Person-Organization Fit ( Po-Fit ) on Performance Through Organizational Commitment Mediation*. 4, 204–218.
- Bika Mahendra, F., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Person-Job Fit Dan Person-Organization Fit Pada Job Performance Pegawai Pt Pertamina Persero Sorong. *Cakrawala Repositori IMWI*, 6(3), 265–274. <https://doi.org/10.52851/cakrawala.v6i3.336>
- Cendani, C., & Tjahningsih, E. (2015). Pengaruh employee engagement dan modal sosial terhadap kinerja karyawan dengan OCB (organizational citizenship behaviour) sebagai mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat ). *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 30(2), 149–160.
- Chuang, A., Shuwei Hsu, R., Wang, A. C., & Judge, T. A. (2015). Does west “fit” with east? In search of a Chinese model of person-environment fit. *Academy of Management Journal*, 58(2), 480–510. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.1076>
- Dasuki, R. E. (2021). Manajemen Strategi : Kajian Teori Resource Based View. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(3), 447–453.
- Destha Kustya, N., & Nugraheni, R. (2020). Analisis Pengaruh Work Engagement Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 9(2), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Dewi, R., Datuk, B., & Rambe, M. F. (2023). Pengaruh Person Organization Fit Dan Person Job Fit Terhadap Employee Performance Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan

- Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Langkat. 6(September).
- Down, S., Read, T. O., & Article, T. (2025). *Testing a JD-R based SEM model of person–organization fit, person–job fit, and perceived organizational support toward employee performance: the mediating role of engagement in jakarta’s banking sector*. 13(2).
- Eka, K., Dai, P., & Rogahang, J. J. (2022). *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Jasa Service PT . Kumala Cemerlang Abadi ( Wuling Motors ) Malalayang*. 3(2), 102–106.
- Evi, T., & Rachbini, W. (2022). Partial Least Squares (Teori Dan Praktek). *Tahta Media Group*, 1–23.
- Fauziah Azzahra, S., Affandi Iss, & Allya Roosallyn Assyofa. (2025). Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 5(1), 585–594. <https://doi.org/10.29313/bcsbm.v5i1.17989>
- Gorgievski, M. J. &, & Moriano, J. A. (2014). *Relating Work Engagement and Workaholism to Entrepreneurial Performance*.
- Gunawan A. & Alfiyah. (2019). *Pengaruh Person-Job Fit Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai ( Studi Kasus Pada Puskesmas Beber Cirebon) Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume XIV No . 1 Januari-Juni 2019 ISSN 1979-0643*. XIV(1), 166–173.
- Gunawan, A., & Alfiyah, A. (2019). Pengaruh Person-Job Fit Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Puskesmas Beber Cirebon). *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 14(1), 166–173. <https://doi.org/10.32534/jv.v14i1.733>
- Hafizah, N., P, T. C. P., & Sari, M. (2025). *Identifikasi Variabel Penelitian , Jenis Sumber Data Dalam Penelitian Pendidikan*. 586–596.
- Hamdan, L., Al-Abbadi, M., Zuhier, R., Almomani, Q., Rajab, A., Alhaleem, A., Rumman, A., Mohammad, A., & Khraisat, I. (2019). *Impact of Human Capital Development and Human Capital Isolation Mechanisms on Innovative Performance: Evidence from Industrial Companies in Jordan*. 11(15), 86–93. <https://doi.org/10.7176/EJBM>
- Hanafi, A. (2016). Influence of Individual Characteristic and Organization Climate on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance. *Sains Humanika*, 8(4), 37–44. <https://doi.org/10.11113/sh.v8n4.843>
- Hermin, Nainggolan; Shatfril Absalom, R. (2024). *1) 2) 2)*. 24, 51–70.
- Ibrahim, N. F., Said, A. A., Abas, N., & Shahreki, J. (2020). Relationship Between Well-Being Perspectives, Employee Engagement and Intrinsic Outcomes: a Literature Review. *Journal of Critical Reviews*, 7(12). <https://doi.org/10.31838/jcr.07.12.11>
- Indriyani, R., Sutanto, M. B., & Petra, U. K. (2021). *Peranan Person Organization Fit Dan Person Job Fit Dalam Meningkatkan Job Satisfaction Dengan Work Engagement Sebagai Mediasi*. 26(1), 8–28.
- Iryani, I., Yulianto, H., & ... (2022). Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kinerja Sebagai

- Variabel Mediasi. *SEIKO: Journal of ...*, 5(1), 343–354. <https://www.journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/1653>
- Ita Hartatia & Arfin. (2020). *Strategi Pembangunan SDM Kementerian Keuangan Republik Indonesia Dalam Menghadapi Tantangan Era Disrupsi 4.0*. 13, 109–129.
- Jailani, M. S., & Jeka, F. (2023). *Populasi dan Sampling ( Kuantitatif ), Serta Pemilihan Informan Kunci ( Kualitatif ) dalam Pendekatan Praktis*. 7, 26320–26332.
- Jaya, F. P., Sulaiman, S., & Rusvitawati, D. (2019). Pengaruh Person Job Fit (Pj-Fit) dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Citra Puta Kebun Asri (CPKA). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 12–21. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v3i1.42>
- Joushan, Shindie Aulia , Syamsul, Muhammad , Kartika, L. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN ( Persero ) Area Bekasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 13(66), 697–703.
- Kareni, N. A., Hoegh, K., Lambe, P., & Malissa, M. (2025). *Analisis Kinerja Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik pada Kantor Distrik Teluk Umar Kabupaten Nabire*. 1(2), 33–39.
- Kusaeni, N. (2023). *& Practice Management Journal*. 2, 59–71. <https://doi.org/10.56444/jitpm.v2i1.378>
- Lake, Y. M., Fanggidae, R. E., Salean, D. Y., & Nursiani, N. P. (2024). *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . Kanaan Jaya*. 793–803.
- Lestari, N. W. E. (2019). Peningkatan Employee Training, Dan Self-Efficacy Terhadap Employee Performance Pt Cipta Nirmala Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7, 562–572.
- Mahendra, F. B. & I. S. K. (2023). *Pengaruh Person-Job Fit Dan Person-Organization Fit Pada Job Performance Pegawai PT Pertamina Persero Sorong*. 6.
- Mardiana, N., & Faqih, A. (2019). *MODEL SEM-PLS TERBAIK UNTUK EVALUASI PEMBELAJARAN MATEMATIKA DISKRIT DENGAN LMS Best SEM-PLS Model to Evaluate Discrete Mathematics Learning with LMS*. 13(3), 157–170.
- Maria Christiana Iman Kalis, D. P. S. (2021). Pengaruh Karakteristik Milenial, Budaya Kerja dan Person-Job Fit Terhadap Kinerja Melalui Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Dalam Revolusi Industri 4.0. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 9(4), 240–253. <https://doi.org/10.26418/ejme.v9i4.49939>
- Muhammad Irfan Syahroni. (2022). *Prosedur Penelitian*. 2(3), 211–213.
- Nadia, & Izzati, U. A. (2022). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Work Engagement Pada Pegawai. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(4), 171–181.
- Ngamel, M. D., Sabandar, S. Y., & Toding, A. (2025). *Pengaruh Employee Engagement ( Keterikatan Kerja ) terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup , Kehutanan*

- dan Pertanahan Provinsi Papua Tengah. 1(2), 421–426.
- Noerchoidah, N., Aripriabowo, T., Nurdina, N., & Alfia, N. (2023). Person Job Fit dan Komitmen Karir: Peran Keterlibatan Kerja. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 20(1), 76. <https://doi.org/10.30651/blc.v20i1.16415>
- Nugraha, K. W., Nurlita, E., & Wardhani, K. (2022). *The Effect Of Managerial Coaching , Person-Job Fit , And Motivation Toward Employee Performance*. 6, 2899–2911.
- Nur Ash Shidiq, M. R., & Azizah, S. N. (2019). Pengaruh Pelatihan Dan Ketepatan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PKP-PK PT. Angkasa Pura II Persero). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 1(1), 9–24. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v1i1.398>
- Nur Kusaeni. (2023). Pengaruh Person Organization Fit Dan Person Job Fit Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Dindukcapil Demak). *Innovation, Theory & Practice Management Journal*, 2(1), 59–71. <https://doi.org/10.56444/jitpm.v2i1.378>
- Nursafitri, F., & Helmy, I. (2022). Pengaruh Person-Job Fit dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi sebagai Mediasi (Studi pada Guru Tidak Tetap /GTT SMK Negeri 1 Alian). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1), 14–33.
- Oktavia, C., Ikhsan, M., & E, S. D. O. S. (2022). The Effect of Job Training and Rewards on Employee Performance of PT. Bening’s Pratama Group (Bening’s Clinic) Bandung Branch. *Central Asia and the Caucasus*, 23(1), 4287–4295.
- Parta, I. K. W., Ismail, D., & Wijaya, N. S. (2023). *Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan The Influence of Training and Work Discipline on Employee Performance*. 02(8), 1751–1771.
- Peng, J. C., Lee, Y. L., & Tseng, M. M. (2014). *Person–organization fit and turnover intention Exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand–ability fit*. *Journal of Nurs.pdf*. (n.d.).
- Permataning, C., Pratama, M., & K, D. S. (2023). *The Effect of Person Job Fit and Person Organization Fit on Turnover Intention with Employee Engagement as an Intervening Variable ( Empirical Study on Emploeyss of the Sales Promoter Division of Realme Big Jember )*. 2(12), 4815–4826.
- Pranatawijaya, V. H., & Priskila, R. (2019). *Penerapan Skala Likert dan Skala Dikotomi pada Kuesioner Online*. 5(November), 128–137. <https://doi.org/10.34128/jsi.v5i2.185>
- Purbaningrum, Nila Widi ; Tjahjaningsih, E. (2024). *The Effect Of Person-Organization Fit And Person-Job Fit On Performance With Organizational Citizenship Behavior As Mediation*. 7(3), 5218–5237.
- Pusparani, M. (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

- (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534–543. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.466>
- Putri, M. D., & Soedarsono, D. K. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja karyawan Direktorat Solution Operation Telkomsigma. *E-Proceeding of Management* :, 4(3), 2541–2546. <https://libraryproceeding.telkomuiversity.ac.id>
- Qodariah. (2019). Analisis Deskripsi Pengaruh Work Engagement Terhadap. *Journal of Management & Business*, 1 No 2(work engagement, employee performance), 1–12.
- Rasul Baharsyah, A., & Nugrohoseno, D. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Job Performance melalui Creativity sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1279–1292. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1279-1292>
- Ratnasari et. al. (2021). *Pengaruh Daya, Sumber Kerja, Dan Disiplin Karyawan, Terhadap Kinerja Karyawan*. 4(2), 153–163.
- Ratnasari, S. L., L, B. S., & Tanjung, R. (2021). Pengaruh Peranan Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 153. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i2.9084>
- Rini Fatmawati & Arie Ambarwati. (2022). Person-Job and Organization Fit in a Mismatched Work Environment and its Impact on Employee Satisfaction and Performance. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(9), 2625–2643. <https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i9-17>
- Roro, R., & Soemadi, A. (2023). *Pengaruh pemasaran digital dan kualitas produk terhadap keputusan pembelian fried chicken home delivery The influence of digital marketing and product quality on fried chicken home delivery purchasing decisions*. 20(2), 189–197.
- Rosmegawati. (2020). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Berkah Logam Makmur Plant Ii Kawasan Mm2100 Cibitung*. x.
- Sabrina R Harahap M S D & Datuk (2023) *The influence of person organization fit and job crafting on organizational citizenship behavior with work engagement as an intervening variable at Bank Indonesia Represe.pdf*. (n.d.).
- Sari, Utami Tunjung, N. P., & Manggala, S. (2025). *Analisis Pengaruh Person-Organization Fit Dan Person-Job Fit Terhadap Kinerja Karyawan*. 20(2), 31–42.
- Sarwono, J. (n.d.). *Pengertian Dasar Structural Equation Modeling (SEM)*. 1–18.
- Sayuga, H. D., Ambarwati, A., & Fatmawati, R. (2024). Pengaruh Person-Job Fit dan Person-Organization Fit Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumatraco Langgeng Makmur. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 7(2), 145–163. <https://doi.org/10.25139/jiabi.v7i2.5772>
- Sedarmayanti, S., & Haryanto, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga

- Kependidikan Fakultas  
Kedokteran Universitas  
Padjadjaran. *Jurnal Ilmu  
Administrasi: Media  
Pengembangan Ilmu Dan Praktek  
Administrasi*, 14(1), 96–112.  
<https://doi.org/10.31113/jia.v14i1.5>
- Setiawan, I. et. al. (2021). *Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja*. 1(2), 186–195.
- Sularwan & Djoko Santoso. (2020). *Membangun Kinerja Melalui Budaya Organisasi Dan Rotasi Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 13(2), 133–146.
- Sulistiawan, A., Yuliasesti, E., Sari, D., & Situmorang, N. Z. (2021). *Validitas dan Reliabilitas Konstruk Komitmen Organisasi dengan Pendekatan Confirmatory Factor Analysis ( CFA )*. 10(1), 61–68.  
<https://doi.org/10.30872/psikostudia>
- Suprihati. (2014). *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan sari jati di sragen issn :1693-0827*. 12(01).
- Syahputri, A. Z., Fallenia, F. Della, & Syafitri, R. (2023). Kerangka berfikir penelitian kuantitatif. *Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Pengajaran*, 2(1), 160–166.
- Syahrizal, H., & Jailani, M. S. (2023). *Jenis-Jenis Penelitian Dalam Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. 1, 13–23.
- Sylvia, V., & Sitio, S. (2022). *Pelatihan, Pengaruh Kompetensi, D A N Kinerja, Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kemampuan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Supra Primatama Nusantara*. 12(2), 150–162.
- Tanny, F. J., & Putri, R. R. (2017). *Sumber Daya Organisasi dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan di Perdana Elektronik*. *Agora*, 5(3), 1–6.
- Trysantika, S., Frianto, A., Kristyanto, A., & Fazlurrahman, H. (2023). *The Effect of Person-Job Fit on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable*. *Social Science Studies*, 3(6), 470–484.  
<https://doi.org/10.47153/sss36.7892023>
- Undari Sulung, M. M. (2024). *Jurnal Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS) Page 110*. 5(September), 110–116.
- Utami, S. P., Adji Kusuma, K., Maya, H., Sari, K., & Sidoarjo, U. M. (2024). *The Influence of Employee Engagement, Leadership and Welfare on the Performance of Employees at the Nala Husada Dental and Oral Educational Hospital (RSGMP) Surabaya Pengaruh Employee Engagement, Kepemimpinan dan Kesejahteraan terhadap Kinerja Karyawan Ru*. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 4803–4818.  
<http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Viryananta, D. I. S., & P. (2024). *Pengaruh Person - Job Fit Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen Organisasi Dan Perilaku Kewargaan Organisasi Pada Karyawan*. 12(1), 77–92.
- Widodo, J., & Aswat, H. (2022). *Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Cabang Tolitoli: The Effect of Training on Employee Performance At PT.*

PLN .... *Economics And Business Management* ..., 1(1), 52–60.  
<https://www.ejournal-rmg.org/index.php/EBMJ/article/view/17%0Ahttps://www.ejournal-rmg.org/index.php/EBMJ/article/download/17/19>

- Widodo, J., Aswat, H., Tinggi Ilmu Ekonomi Mujahidin, S., & Samratulangi, J. (2022). The Effect of Training on Employee Performance At PT. PLN (Persero) Tolitoli Branch. *Economics And Business Management Journal (EBMJ)*, 1(1), 52–60.
- Widyana, I. K. D., & Bagia, I. W. (2022). Pengaruh Person-Job Fit Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 5(2), 190–197.  
<https://doi.org/10.23887/jmpp.v5i2.39545>
- Widyasari, Y. (2024). *Kinerja Pegawai Kabupaten Donggala*. 1(3), 669–682.
- Zulkifli, A. A. R. P. G. B. I. (2019). *Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Politeknik Pariwisata Makassar*. 2(1).