

**PENGARUH *PERSON ORGANIZATION FIT* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENTT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BADAN
PENDAPATAN DAERAH KOTA MEDAN**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)*



Oleh :

Nama : Putri Fitri Rahmadani
NPM : 2205160452
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 17 April 2026, pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

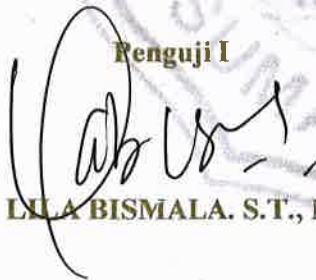
MEMUTUSKAN

Nama : PUTRI FITRI RAHMADANI
NPM : 2205160452
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas : PENGARUH *PERSON ORGANIZATION FIT* DAN
Akhir : *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA
BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

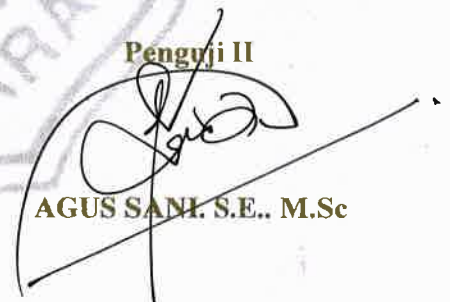
TIM PENGUJI

Penguji I



Dr. LILA BISMALA. S.T., M.Si

Penguji II



AGUS SANJ. S.E., M.Sc

Pembimbing



YUDI SISWADI. S.E., M.M

PANITIA UJIAN

Ketua



Dr. RADIMAN, S.E., M.Si

Sekretaris



Prof. Dr. HASRUDY TANJUNG, S.E., M.Si



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama Lengkap : PUTRI FITRI RAHMADANI
N.P.M : 2205160452
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul : PENGARUH *PERSON ORGANIZATION FIT* DAN
EMPLOYEE ENGAGEMENTT TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA
BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MEDAN

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

Medan, April 2026

Pembimbing Tugas Akhir



YUDI SISWADI, S.E., M.M.

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



DE RADIMAN, S.E., M.Si.



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238**

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Putri Fitri Rahmadani
NPM : 2205160452
Dosen Pembimbing : Yudi Siswadi, S.E., M.M.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh *Person Organization Fit* Dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Tutorial lanjut Hasil Scupro.		
Bab 2	Tutorial lanjut Hasil Scupro.		
Bab 3	Tutorial lanjut Hasil Scupro.		
Bab 4	Analisis variabel penelitian ok terima! Analisis Data Pengujian hipotesis & Pembahasan sesuai!	10/2/26	
Bab 5	Tracing masing-masing variabel secara mendalam berdasarkan hipotesis & uji hipotesis.	07/3/26	
Daftar Pustaka	Menggunakan app Mendeley. Sitasi manual & otomatis!	7	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace proses selanjutnya!	8/4/26	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

AGUS SANI, S.E., M.Sc.

Medan, April 2026
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

YUDI SISWADI, S.E., M.M.

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : PUTRI FITRI RAHMADANI
N.P.M : 2205160452
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul : *PENGARUH PERSON ORGANIZATION FIT DAN EMPLOYEE ENGAGEMENTT TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MEDAN*

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari Tugas Akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, April 2026

Saya yang menyatakan



Putri Fitri Rahmadani

ABSTRAK

PENGARUH *PERSON ORGANIZATION FIT* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENTT* TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH KOTA MEDAN

Oleh :
Putri Fitri Rahmadani
Email:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Person Organization Fit* (P-O Fit) dan *Employee Engagementt* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Medan. Permasalahan yang diangkat adalah masih adanya pegawai yang belum optimal dalam mencapai target kinerja, serta variasi tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur (path analysis) menggunakan software Smart PLS. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada 174 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) P-O Fit berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. *Employee Engagementt* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. P-O Fit berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. *Employee Engagementt* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. P-O Fit berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Employee Engagementt* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Kata Kunci: *Person Organization Fit*, *Employee Engagementt*, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT AND EMPLOYEE ENGAGEMENTT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AT THE MEDAN CITY REGIONAL REVENUE AGENCY

By:
Putri Fitri Rahmadani
Email:

This study aims to analyze the influence of Person Organization Fit (P-O Fit) and Employee Engagement on employee performance through job satisfaction at the Medan City Regional Revenue Agency. The issues raised are that there are still employees who are not optimal in achieving performance targets, as well as variations in the level of employee engagement to the organization. The research method used is a quantitative approach with path analysis using Smart PLS software. Data were collected through questionnaires distributed to 174 employees. The results of the study indicate that (1) P-O Fit has a significant positive effect on employee performance. Employee Engagement has a significant positive effect on employee performance. P-O Fit has a significant positive effect on job satisfaction. Employee Engagement has a significant positive effect on job satisfaction. Job satisfaction has a significant positive effect on employee performance. P-O Fit has a significant positive effect on employee performance through job satisfaction as a mediating variable. Employee Engagement has a significant positive effect on employee performance through job satisfaction as a mediating variable.

Keywords: *Person-Organization Fit, Employee Engagementt, Employee Performance, Job Satisfaction*

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “**Pengaruh *Person Organization Fit Dan Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan**”. sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tugas akhir ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ayahanda Muchsin Effendi dan Ibunda Mardiana yang telah penuh kasih sayang membesarkan, membimbing, serta senantiasa memberikan doa, semangat, dan dukungan moral maupun material hingga penulis dapat menyelesaikan studi. Terima kasih atas keikhlasan, pengorbanan, dan cinta tulus yang diberikan.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Radiman, SE., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M.Acc, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Agus Sani, S.E., M.Sc, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Arif Pratama Marpaung, S.E., M.M selaku Sekretaris Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Yudi Siswadi S.E., M.M. selaku dosen pembimbing tugas akhir saya yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama masa perkuliahan berlangsung.
9. Bapak Muslih, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing akademik saya yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama masa perkuliahan berlangsung
10. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membimbing, mendidik, dan memberikan ilmu kepada penulis sejak awal perkuliahan hingga tahap penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas dedikasi dan ilmu yang diberikan.
11. Segenap pegawai Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membantu proses administrasi serta mendukung kelancaran penyusunan tugas akhir ini. Terima kasih atas pelayanan dan kerja sama yang diberikan.

12. Kepada pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan yang telah bersedia menjadi tempat penelitian saya dan bersedia membantu saya dalam penyusunan tugas akhir ini. Terima kasih atas bantuan dan dedikasi yang diberikan.
13. Kepada Muhammad Agung Pramudia yang telah bersedia menemani penulis dari awal hingga akhir, memberikan semangat kepada penulis, dan selalu percaya bahwa penulis dapat menyelesaikan hingga akhir. Terima kasih atas kehadirannya.
14. Kepada teman teman saya, Ume, Indah, Uwa, Dindun, dan Puttin. Terima kasih karena telah menemani penulis dan memberikan semangat kepada penulis.

Akhirnya penulis mengharapkan tugas akhir ini bermanfaat bagi kita semua. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Amin

Medan, Februari 2026

Medan, April 2026
Penulis,

PUTRI FITRI RAHMADANI
NPM : 2205160028

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Batasan Masalah	5
1.4 Rumusan Masalah	6
1.5 Tujuan Penelitian	7
1.6 Manfaat Penelitian	8
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	9
2.1 Uraian Teoritis	9
2.1.1 Kinerja.....	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	9
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	10
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	12
2.1.1.4 Indikator Kinerja	13
2.1.2 <i>Person Organization Fit</i>	15
2.1.2.1 Pengertian <i>Person Organization Fit</i>	15
2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat <i>Person Organization Fit</i>	17
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Person Organization Fit.....	18
2.1.2.4 Indikator <i>Person Organization Fit</i>	20
2.1.3 <i>Employee Engagement</i>	22
2.1.3.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i>	22
2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat <i>Employee Engagement</i>	23
2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	24
2.1.3.4 Indikator <i>Employee Engagement</i>	26
2.1.4 Kepuasan Kerja.....	27
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	27
2.1.4.2 Tujuan Dan Manfaat Kepuasan Kerja	28
2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	29
2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja	32
2.2 Kerangka Konseptual	33
2.3 Hipotesis	39
BAB 3 METODE PENELITIAN	41
3.1 Jenis Penelitian.....	41
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	41
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian.....	43
3.4 Populasi dan Sampel.....	44

3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.6	Teknik Analisis Data.....	46
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
4.1	Hasil Penelitian.....	54
4.2	Analisis Data.....	81
BAB 5	PENUTUP	88
5.1	Kesimpulan	88
5.2	Saran	89
5.3	Keterbatasan Penelitian	90
DAFTAR PUSTAKA		91

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Pra-Riset Person Organization Fit	3
Tabel 1.2 Hasil Pra Riset Employee Engagement	4
Tabel 1.3 Rata – Rata Skor Kinerja Pegawai per Tahun	5
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	46
Tabel 3.2 Rincian Waktu Penelitian	47
Tabel 3.3 Populasi Badan Pendapatan Daerah Kota Medan	48
Tabel 3.4 Instrumen Skala Likert	50
Tabel. 4.1. Skala Likert	56
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan di Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan	57
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	58
Tabel 4.5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden	58
Variabel Person Organization Fit	58
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Employee Engagement (X2)	60
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Kepuasan Kerja (Z)	62
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Kinerja (Y)	64
Tabel 4.9 Outer Loadings	70
Tabel 4.10 Cross Loading	71
Tabel 4.11 Hasil Cronbach’s Alpha	73
Tabel 4.12 Hasil Composite Reliability	73
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Average Variance Extracted	74
Tabel 4.14 Validitas Diskriminan	75
Tabel 4.15 Hasil Uji R-Square	76
Tabel 4.16 Hasil F-Square	77
Tabel 4.17 Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)	79
Tabel 4.18 Hasil Pengaruh Tidak Langsung	81
Tabel 4.19 Hasil Pengaruh Total	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian.....	38
Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS.....	67
Gambar 4.2 Hasil Path Analysis	78

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Diera globalisasi, persaingan bisnis semakin ketat sehingga perusahaan dituntut untuk meningkatkan setiap aspek operasional agar mampu mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (SDM), yang mencakup seluruh individu dalam organisasi dari level terendah hingga tertinggi. Setiap SDM memiliki peran penting yang sama dalam mencapai tujuan organisasi, meskipun tanggung jawab dan posisinya berbeda (Erawati et al., 2026).

SDM memiliki peran dominan dalam setiap kegiatan organisasi, baik sebagai perencana maupun pelaksana, sekaligus menjadi penentu maju atau mundurnya perusahaan. Keunikan manusia sebagai sumber daya dibanding faktor produksi lainnya terletak pada pemikiran, perasaan, dan latar belakang yang heterogen, serta kebutuhan yang selalu berkembang. Hal ini mendorong manusia untuk melakukan aktivitas melalui pekerjaan guna memenuhi kebutuhan tersebut (Fadilah, 2025). Oleh karena itu, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kondisi dan perilaku pegawainya.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan, dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman, motivasi, dan kesungguhan. Tiga faktor utama yang membentuk kinerja adalah kemampuan dan minat pekerja, pemahaman atas delegasi tugas, serta motivasi individu (Haizah et

al., 2026). Perencanaan yang baik tidak akan berhasil jika SDM yang menjalankan tidak berkualitas atau kurang termotivasi (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Kinerja pegawai mencakup kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kemampuan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (Marbun & Jufrizen, 2022).

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, perusahaan perlu memperhatikan kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi, yang dikenal dengan konsep *Person-Organization Fit (P-O Fit)*. *P-O Fit* membantu perusahaan memilih pegawai yang memiliki nilai, keyakinan, dan karakteristik yang sejalan dengan organisasi sehingga dapat meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, dan hasil kerja individu (Kasmiatin et al., 2026). Kesesuaian ini tidak hanya memperhatikan kecocokan tugas, tetapi juga nilai dan budaya yang dianut, yang berdampak pada keberhasilan strategis perusahaan secara berkelanjutan (Agusrini & Syahrizal, 2026).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati et al., 2026) dan (Faradita & Shofiyuddin, 2026) menunjukkan bahwa *P-O Fit* berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja, serta dapat mengurangi stres kerja. Kinerja dipengaruhi oleh faktor individu, organisasi, dan psikologis, salah satunya melalui keterikatan pegawai atau *Employee Engagementt*. *Employee Engagementt* merupakan keterikatan psikologis pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya, mendorong pegawai berkontribusi melebihi kewajiban serta meningkatkan komitmen dan loyalitas terhadap organisasi (Ariantanto et al., 2026).

Instansi dengan SDM berkualitas cenderung membangun hubungan emosional dengan pegawai, yang menumbuhkan loyalitas dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional positif terhadap pekerjaan, tercermin dalam moral kerja tinggi, dan berkontribusi pada peningkatan kinerja serta kualitas

SDM di organisasi (Iskandar & Suratman, 2025). Dengan demikian, perhatian pada *P-O Fit* dan *Employee Engagement* menjadi strategi penting dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Medan merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah yang bertugas dalam pengumpulan dana untuk membiayai pembangunan daerah. BAPENDA memiliki peran dalam melaksanakan pemungutan, penagihan, serta pengawasan pajak dan retribusi di wilayah Pemerintah Kota Medan.

Tabel 1.1
Hasil Pra-Riset *Person Organization Fit*

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	ST	Total
1.	Nilai dan budaya kerja di instansi sesuai dengan nilai yang saya yakini.	2	1	10	11	12	36
2.	Saya merasa tujuan pribadi saya sejalan dengan tujuan instansi.	2	1	12	4	12	36
3.	Saya merasa cocok dengan lingkungan kerja di instansi ini.	2	-	3	17	14	36
4.	Instansi ini memberikan kesempatan bagi saya untuk berkembang.	2	1	4	12	17	36
5.	Cara kerja instansi sesuai dengan cara saya bekerja	2	2	9	8	15	36

Berdasarkan hasil pra riset yang penulis lakukan, hasil menunjukkan bahwa tingkat *Person Organization Fit* dalam instansi tergolong baik. Namun, masih

terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal penyelerasan tujuan individu dengan instansi serta penyesuaian cara kerja. Perbaikan pada aspek – aspek tersebut diharapkan dapat meningkatkan kesesuaian antara individu dan instansi secara lebih optimal, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja dan keterikatan pegawai.

Tabel 1.2
Hasil Pra Riset *Employee Engagement*

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	ST	Total
1.	Saya merasa bersemangat ketika bekerja di instansi ini.	2	1	3	16	14	36
2.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari instansi ini.	2	1	3	15	15	36
3.	Saya berusaha memberikan kinerja terbaik dalam setiap pekerjaan.	2	1	4	15	14	36
4.	Saya merasa terlibat secara penuh dalam pekerjaan saya.	2	1	6	13	14	36
5.	Saya bersedia memberikan usaha ekstra untuk membantu instansi mencapai tujuannya.	2	1	9	10	14	36

Berdasarkan hasil pra riset yang penulis lakukan terlihat pada tabel tersebut bahwa tingkat *Employee Engagement* dalam instansi tergolong baik. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, khususnya dalam pemerataan semangat kerja, keterlibatan, serta kesediaan memberikan usaha ekstra. Peningkatan pada aspek – aspek tersebut diharapkan dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap instansi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja instansi secara keseluruhan.

Tabel 1.3
Rata – Rata Skor Kinerja Pegawai per Tahun

Tahun	Rata-Rata Skor	Kategori
2020	3.2	Cukup
2021	3.7	Baik
2022	4.0	Baik
2023	4.3	Sangat Baik
2024	4.8	Sangat Baik

Sumber: Badan Pendapatan Daerah Kota Medan (2020-2024)

Berdasarkan tabel penelitian kinerja dengan skala 1–5, terlihat bahwa kinerja pegawai BAPENDA Kota Medan mengalami peningkatan dari tahun 2020 hingga 2024. Rata-rata skor kinerja meningkat dari kategori cukup menjadi sangat baik, dengan peningkatan paling signifikan terjadi pada indikator pelayanan publik dan kedisiplinan pegawai.

Namun, berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti mengenai kondisi kerja pegawai, kinerja BAPENDA Kota Medan belum sepenuhnya memenuhi target capaian yang diinginkan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai masih belum optimal.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan Marisa Rizky (2024) menemukan permasalahan yaitu 70% mengatakan masih banyaknya pegawai yang tidak memiliki pendidikan yang sesuai dengan spesifikasi bidang pekerjaan. Sehingga hal tersebut menjadi salah satu penyebab belum optimalnya kemampuan kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Medan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mohammad Fa'iqur Rifqi dan Lilis Sugi Rahayu Ningsih (2022) menunjukkan bahwa person organization fit dan person job fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Person Job Fit memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan person

organization fit. Selain itu, kedua variabel tersebut secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi sebesar 60,6% sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Adapun hasil penelitian yang dilakukan oleh Anastasya Anindita (2019) menunjukkan bahwa person organization fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Person Job Fit tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

Kebaruan penelitian penulis terletak pada penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, yang bertujuan untuk memperluas pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang memengaruhi kinerja. Selain itu, penelitian ini menambahkan *Employee Engagementt* sebagai variabel independen, sehingga kontribusi faktor psikologis dan keterikatan pegawai terhadap kinerja dapat dianalisis secara lebih komprehensif.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Person Organization Fit* Dan *Employee Engagementt* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Beberapa pegawai BAPENDA Kota Medan belum menetapkan target kerja sesuai standar yang berlaku, sehingga kinerja pegawai belum

mencapai tingkat optimal.

2. Tingkat *Employee Engagement* atau keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi masih bervariasi, sehingga tidak semua pegawai berinisiatif memberikan usaha lebih dalam mencapai target kinerja instansi.
3. Masih terdapat pegawai yang kurang memahami nilai, visi, dan budaya organisasi, sehingga *Person-Organization Fit* antara individu dan organisasi belum tercapai secara maksimal.
4. Kepuasan kerja pegawai belum merata, yang berdampak pada kinerja pegawai yang belum optimal, karena kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam memotivasi dan meningkatkan kontribusi pegawai.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, agar penelitian ini lebih terarah dan jelas, fokus penelitian dibatasi pada permasalahan *Person-Organization Fit*, *Employee Engagement*, kinerja pegawai, dan kepuasan kerja. Sampel penelitian ini hanya mencakup pegawai pada Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kota Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan indentifikasi masalah yang dikemukakan penulis, maka rumusan masalahnya adalah:

1. Apakah *person-organization fit* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan?

2. Apakah *Employee Engagementt* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan?
3. Apakah *person-organization fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan?
4. Apakah *Employee Engagementt* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan?
6. Apakah *person-organization fit* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan?
7. Apakah *Employee Engagementt* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Dari uraian yang penulis kemukakan diatas maka tujuan dalam penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh *person-organization fit* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh *Employee Engagementt* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh *person-organization fit* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh *Employee Engagemantt* terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *person-organization fit* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Employee Engagemantt* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti sendiri dan tulisan ini juga dapat berguna secara teoritis maupun praktis yang mengenai manajemen sumber daya manusia:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman mengenai teori *person-organization fit* dan kinerja pegawai (*employee performance*). Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Sumber Daya Manusia..

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Badan Pendapatan Daerah Kota Medan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan kesesuaian nilai kerja, keterikatan (*Employee Engagement*), dan kepuasan kerja pegawai.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan seluruh tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Siswadi dan Arif (2021), Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan (Rusmini, 2026). Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis organisasi (Pauti & Kurniawan, 2026).

Selain itu, kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi, dengan tetap memperhatikan moral dan etika (Sa'adah et

al., 2026). Kinerja juga merupakan proses yang berorientasi pada tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses organisasi berjalan sebagaimana mestinya guna memaksimalkan produktivitas pegawai, tim, dan organisasi (Siregar & Pasaribu, 2022).

Kinerja (*performance*) adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Kinerja pegawai tidak hanya sekadar menjadi informasi untuk promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan, tetapi juga sebagai dasar bagi perusahaan untuk memotivasi pegawai serta menyusun rencana perbaikan agar penurunan kinerja dapat dihindari (Sabina et al., 2026).

Dari beberapa pengertian para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai melalui kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan oleh pegawai.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai

Kinerja yang optimal sangat dibutuhkan perusahaan karena berpengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan, produktivitas, serta keberlangsungan organisasi. Menurut Siswadi dan Fahmi (2023) Keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada baik buruknya kinerja perusahaan. Menurut (Suerni & Nurmansyah. 2025), tujuan kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi

Kinerja pegawai bertujuan untuk membantu organisasi dalam mencapai target dan sasaran yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Kinerja yang tinggi akan mendorong peningkatan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas.

3. Mengoptimalkan Pelaksanaan Tugas

Kinerja bertujuan memastikan setiap pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab dan standar kerja.

4. Meningkatkan Profesionalisme Pegawai

Melalui kinerja yang baik, pegawai dapat mengembangkan kompetensi, keterampilan, dan sikap kerja profesional.

5. Memperkuat Daya Saing Organisasi

Kinerja pegawai yang optimal akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam bersaing di dunia usaha.

Menurut (Mangkunegara, 2021), manfaat kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Kerja Sama Tim

Kinerja yang baik mendorong terciptanya koordinasi dan kolaborasi kerja yang lebih efektif.

2. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Produktif

Pegawai yang berkinerja baik akan membentuk budaya kerja yang positif di dalam organisasi.

3. Mendorong Peningkatan Kualitas Organisasi

Kinerja pegawai yang optimal akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai memiliki tujuan dan manfaat yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Kinerja yang baik tidak hanya memberikan dampak positif bagi perusahaan, tetapi juga bagi pengembangan dan kemajuan pegawai secara berkelanjutan.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Enny (2019) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan ataupun skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memilih kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan, adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
3. Rancangan kerja, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan lancar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan digunakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

4. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari perusahaan dan dari dalam dirinya sendiri maka karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaannya dengan baik.
5. Kepemimpinan, merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
6. Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.
7. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.
8. Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan.
9. Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana, dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
10. Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

11. Komitmen, merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.
12. Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh – sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, seperti masuk kerja dengan tepat waktu.

Menurut Kristof – Brown et al (2005) yang menyatakan bahwa salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

- a. *Person Organization Fit*, pegawai yang nilainya selaras dengan organisasi akan lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaannya akan menciptakan kinerja yang baik.
- b. Kompetensi dan keterampilan, pegawai yang kompeten mampu menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien, kompetensi juga mencakup soft skills seperti komunikasi dan kerja sama tim, yang penting untuk koordinasi dan kinerja tim.

Adapun menurut pendapat lain yang menyatakan bahwa salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah keterlibatan pegawai atau *employee engagement* merupakan salah satu prediktor signifikan terhadap kinerja individu maupun organisasi. Para peneliti menemukan bahwa pegawai yang memiliki tingkat engagement tinggi lebih fokus pada pekerjaan, lebih berenergi, dan menunjukkan perilaku kerja yang proaktif. Selain itu, keterikatan yang tinggi mengurangi absensi, turnover, perilaku negatif lainnya, sehingga organisasi atau instansi dapat mempertahankan

kinerja yang konsisten dan produktif (Harter, 2002).

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja (*performance indicator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung. Adapun indikator kinerja menurut (Suerni & Nurmansyah. 2025) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas (mutu)

Kualitas (mutu) merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Kuantitas (jumlah) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk uang, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang di selesaikan.

3. Waktu (jangka waktu)

Waktu (jangka waktu) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Penekanan biaya

Penekanan biaya artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas pegawai agar tidak meleset dari yang sudah

dianggarkan.

5. Pengawasan

Pengawasan artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas pegawai agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.

6. Hubungan antar pegawai

Hubungan antar pegawai maksudnya dalam hubungan ini diukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan peranan saling menghargai niat baik dan kerja sama antara pegawai yang satu dengan yang lainnya.

Menurut Mangkunegara, (2021) variable kinerja dapat diukur dengan menggunakan indikator :

1. Kesetiaan adalah ketulusan, tidak melanggar janji atau berkhianat, perjuangan dan anugerah, serta mempertahankan kesepakatan dan menjaga janji.
2. Prestasi, merupakan hasil yang telah dicapai oleh seseorang dalam melakukan kegiatan.
3. Kejujuran, adalah suatu sikap yang lurus hati, menyatakan yang sebenarnya tidak berbohong atau berkata hal-hal yang menyalahi apa yang terjadi (fakta).
4. Kerjasama, adalah suatu usaha bersama antara individu atau kelompok sosial untuk mencapai tujuan bersama.
5. Prakarsa, adalah upaya, tindakan mula-mula yang dimunculkan oleh seseorang.
6. Kecakapan, adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas

dalam suatu pekerjaan.

7. Tanggung jawab adalah keadaan dimana wajib menanggung segala sesuatu sehingga kewajiban menanggung, memikul, menanggung segala sesuatu yang menjadi akibat.

Kinerja pegawai adalah ukuran sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dengan efektif dan efisien, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

2.1.2 *Person Organization Fit*

2.1.2.1 *Pengertian Person Organization Fit*

Konsep *P-O Fit* dapat dikaitkan dengan Teori Nilai dan Kesesuaian (*Value Congruence Theory*) yang dikembangkan oleh Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson pada tahun 2005. Teori ini menyatakan bahwa kesesuaian nilai antara individu dan organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja. Semakin tinggi kesesuaian nilai, semakin besar kemungkinan individu berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga mendukung keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai yang sesuai dengan budaya dan tujuan organisasi. Konsep *Person-Organization Fit (P-O Fit)* menjadi semakin penting dalam konteks ini karena membahas kecocokan antara karakteristik individu dan organisasi. Ketika terdapat kesesuaian yang tinggi antara individu dan organisasi, pegawai cenderung lebih puas, berkomitmen, dan bertahan lebih lama dalam organisasi. Oleh karena itu, memahami konsep

P-O Fit menjadi krusial bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif (Ovianti & Harmen, 2025).

P-O Fit juga dianggap sebagai kunci untuk mengurangi tingkat *turnover*. Ketika terjadi ketidaksesuaian antara individu dan organisasi, pegawai dapat berusaha meningkatkan kemampuan, berpindah posisi secara internal, atau bahkan meninggalkan organisasi. Dengan menerapkan *P-O Fit*, organisasi dapat membangun budaya kerja yang sesuai dan meningkatkan keselarasan nilai antara pegawai dan organisasi (Setyaji et al., 2025).

P-O Fit mengacu pada kesesuaian antara individu dan organisasi berdasarkan kesamaan nilai inti atau komitmen tulus untuk memenuhi kebutuhan satu sama lain. Nilai-nilai ini penting untuk menjaga karakteristik organisasi dan individu, sehingga menciptakan kondisi yang menarik bagi pegawai yang sesuai dengan organisasi. Pegawai yang memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi cenderung bertahan dan berkontribusi positif terhadap lingkungan kerja (Jumadi & Ekowati, 2025).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *P-O Fit* membantu organisasi memilih pegawai yang nilai dan keyakinannya sejalan dengan organisasi serta menciptakan pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Konsep ini telah menjadi topik penting bagi peneliti dan praktisi manajemen sumber daya manusia karena dampaknya terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai.

2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat *Person Organization Fit*

Person-Organization Fit (P-O Fit) merupakan konsep penting dalam

manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan kesesuaian nilai, kepribadian, dan tujuan individu dengan nilai serta budaya organisasi. Tingkat kesesuaian yang baik dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai, sekaligus menurunkan tingkat *turnover*. Tujuan dan manfaat *P-O Fit* menurut (Pratama & Lestari, 2024) adalah sebagai berikut:

1. Memastikan adanya kesesuaian antara nilai, kepribadian, dan tujuan individu dengan nilai dan budaya organisasi.
2. Meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai terhadap organisasi.
3. Mengurangi tingkat *turnover* dengan menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan nilai mereka.

Menurut (Hidayat & Rambe, 2025) manfaat P-O Fit adalah:

1. Menggabungkan kecocokan antara individu dengan pekerjaan dan antara individu dengan organisasi, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan sifat dan karakter calon pegawai dengan nilai dan filosofi perusahaan.
2. Memperhitungkan berbagai faktor penting dalam menyesuaikan calon pegawai dengan organisasi, sehingga proses seleksi lebih efektif dibandingkan hanya berdasarkan wawancara tunggal.
3. Memberikan informasi yang jelas bagi calon pegawai mengenai lingkungan kerja yang akan mereka hadapi, sehingga mereka dapat memutuskan secara tepat untuk menerima atau menolak pekerjaan yang ditawarkan.
4. Meningkatkan rasa bangga dan percaya diri individu yang berhasil melalui seleksi, karena mereka memiliki faktor-faktor yang dibutuhkan organisasi.

5. Memudahkan organisasi dalam mengarahkan pegawai untuk menerapkan nilai- nilai perusahaan secara konsisten dan sesuai tujuan organisasi.

Dengan demikian, *Person-Organization Fit* memiliki peran penting dalam menciptakan keselarasan antara individu dan organisasi. Kesesuaian ini tidak hanya memberikan manfaat bagi pegawai, tetapi juga mendukung organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Person Organization Fit*

Person-Organization Fit (P-O Fit) merupakan kecocokan antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi, termasuk nilai, tujuan, dan budaya kerja. Kesesuaian ini memengaruhi kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Pratama & Lestari, 2024), faktor-faktor yang memengaruhi *P-O Fit* dijelaskan sebagai berikut:

1. Kesesuaian Nilai (*Value Congruence*)

Kesamaan nilai antara individu dan organisasi, seperti etika kerja dan prinsip, meningkatkan kecocokan pegawai dengan organisasi.

2. Keselarasan Tujuan (*Goal Congruence*)

Kesamaan antara tujuan pribadi pegawai dengan tujuan organisasi meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja.

3. Komitmen terhadap Organisasi (*Organizational Commitment*)

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap misi dan tujuan organisasi akan menyesuaikan diri lebih baik sehingga *P-O Fit* meningkat.

4. Dukungan Organisasi (*Organizational Support*)

Persepsi pegawai tentang dukungan yang diberikan organisasi, seperti bimbingan, fasilitas, dan penghargaan, dapat memperkuat kesesuaian individu dengan organisasi.

Selanjutnya, menurut (Hidayat & Rambe, 2025), P-O Fit juga dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Kesesuaian Budaya Organisasi (*Cultural Fit*)

Individu yang mampu menyesuaikan diri dengan budaya organisasi termasuk norma, kebiasaan, dan cara kerja cenderung memiliki *P-O Fit* lebih tinggi.

2. Kesamaan Kepribadian (*Personality Fit*)

Karakter dan gaya kepribadian individu yang sesuai dengan tipe organisasi memudahkan adaptasi dan kerja sama, sehingga meningkatkan kesesuaian dengan organisasi.

3. Keterlibatan Pegawai (*Employee Involvement*)

Tingkat partisipasi dan keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan aktivitas organisasi memengaruhi rasa keselarasan dan kecocokan mereka.

4. Pengalaman dan Kompetensi (*Experience and Competence*)

Kemampuan, pengalaman, dan keahlian yang dimiliki pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi akan memperkuat *P-O Fit*.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Person-Organization Fit* dipengaruhi oleh kesesuaian nilai, budaya organisasi, tujuan karier, kepribadian, komitmen, keterlibatan, serta pengalaman dan

kompetensi pegawai. Faktor-faktor ini menentukan tingkat kecocokan individu dengan organisasi, yang selanjutnya berdampak pada kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja pegawai.

2.1.2.4 Indikator *Person Organization Fit*

Kesesuaian antara organisasi dengan pegawai dapat diukur melalui beberapa indikator, yang memberikan gambaran tentang sejauh mana pegawai cocok dengan tempatnya bekerja. Menurut (Pratama & Lestari, 2024), indikator- indikator *Person-Organization Fit* adalah sebagai berikut:

1. Kesesuaian Pengetahuan dengan Nilai Organisasi

Menilai sejauh mana pengetahuan calon pegawai sesuai dengan nilai dan prinsip yang diterapkan organisasi.

2. Kesesuaian Keterampilan dengan Nilai Organisasi

Mengukur kesesuaian kemampuan teknis dan keterampilan pegawai dengan kebutuhan dan standar organisasi.

3. Kesesuaian Kemampuan dengan Nilai Organisasi

Menilai kesesuaian kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dengan harapan dan filosofi organisasi.

4. Kesesuaian Kebutuhan dengan Lingkungan Organisasi

Menilai apakah kebutuhan individu, seperti pengembangan karier atau dukungan kerja, sesuai dengan lingkungan dan budaya organisasi.

5. Kesesuaian Nilai Personal dengan Nilai Organisasi

Mengukur keselarasan antara nilai pribadi pegawai dengan nilai yang dianut organisasi, yang berdampak pada komitmen dan motivasi.

Selain itu, menurut (Hidayat & Rambe, 2025), indikator tambahan *Person Organization Fit* adalah:

1. Kesesuaian Nilai (*Value Fit*)

Menekankan kesamaan prinsip dan etika kerja antara pegawai dan organisasi.

2. Kesesuaian Tujuan (*Goal Fit*)

Menilai keselarasan antara tujuan pribadi pegawai dengan tujuan organisasi untuk mencapai hasil yang efektif.

3. Pemenuhan Kebutuhan Pegawai (*Needs Fulfillment*)

Menekankan sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan pegawai, baik dalam pengembangan karier maupun kesejahteraan.

4. Kesesuaian Karakteristik dan Kultur Kepribadian (*Personality and Culture Fit*) Menilai kesesuaian karakter dan gaya kepribadian pegawai dengan budaya dan norma organisasi, yang memengaruhi adaptasi dan hubungan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator *Person- Organization Fit* mencakup kesesuaian nilai, keterampilan, kemampuan, tujuan, kebutuhan, serta karakteristik pribadi pegawai dengan nilai dan budaya organisasi. Pengukuran indikator-indikator ini penting untuk memastikan pegawai dapat beradaptasi, berkomitmen, dan berkinerja optimal sesuai dengan harapan organisasi.

2.1.3 Employee Engagement

2.1.3.1 Pengertian *Employee Engagement*

Employee Engagement merupakan konsep dalam perilaku organisasi

yang menjadi perhatian utama dalam beberapa tahun terakhir. Hal ini karena *Employee Engagement* berpengaruh langsung terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan (Fadilah, 2025).

Employee Engagement adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja, yang mendorong pegawai untuk memberikan *discretionary effort*— yaitu usaha ekstra di luar kewajiban kerja (Jufrizen et al., 2023).

Employee Engagement adalah suatu keadaan di mana pegawai merasa menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja (Jufrizen et al., 2023).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* mencakup keterikatan emosional, kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang memiliki *Employee Engagement* tinggi akan berusaha maksimal, menunjukkan sikap positif, dan memberikan kontribusi yang melebihi ekspektasi formal, sehingga berdampak positif terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi.

2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat *Employee Engagement*

Employee Engagement merupakan keterikatan emosional, kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya. Menurut (Astuti & Fadli, 2024) terdapat beberapa tujuan *Employee Engagement*, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan motivasi dan antusiasme pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
2. Mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan, termasuk memberikan usaha ekstra (*discretionary effort*).
3. Membentuk rasa kepemilikan dan kebanggaan pegawai terhadap organisasi.
4. Memperkuat komitmen pegawai terhadap visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.
5. Meningkatkan kepuasan kerja melalui keterlibatan aktif dalam pekerjaan dan proses organisasi.

Menurut (Santosa, 2025) terdapat beberapa tujuan dan manfaat *Employee Engagementt*, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja individu dan tim secara keseluruhan.
2. Menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, harmonis, dan produktif.
3. Mengurangi turnover dan absensi pegawai karena keterikatan yang tinggi terhadap organisasi.
4. Memperkuat loyalitas dan hubungan jangka panjang antara pegawai dengan organisasi.
5. Mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Dengan demikian, penerapan *Employee Engagementt* yang baik tidak hanya meningkatkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi, tetapi juga berdampak positif pada kinerja, kepuasan kerja, dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagementt*

Employee Engagement dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan kondisi kerja, hubungan antarpegawai, dukungan organisasi, dan motivasi individu. Tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya akan meningkat jika faktor-faktor tersebut terpenuhi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Astuti & Fadli, 2024) menyatakan bahwa beberapa faktor yang memengaruhi *Employee Engagement* adalah:

1. Dukungan Manajerial

Kemampuan manajer atau pimpinan dalam memberikan arahan, dukungan, dan penghargaan memengaruhi keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang merasa didukung cenderung lebih termotivasi dan proaktif.

2. Keterlibatan Pegawai

Partisipasi aktif pegawai dalam pengambilan keputusan, terutama yang terkait dengan pekerjaan mereka, membuat pegawai merasa dihargai dan meningkatkan keterikatan emosional serta komitmen terhadap organisasi.

3. Kesempatan Pengembangan Karier

Peluang untuk memperoleh pelatihan, promosi, atau pengembangan keterampilan meningkatkan motivasi pegawai untuk berkontribusi lebih, sehingga meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan.

4. Lingkungan Kerja Positif

Suasana kerja yang kondusif, harmonis, dan suportif dapat menumbuhkan semangat kerja dan keterlibatan pegawai dalam melaksanakan tugas dan

tanggung jawab.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Santosa, 2025) menemukan faktor-faktor lain yang memengaruhi *Employee Engagementt*, antara lain:

1. Kejelasan Peran dan Tanggung Jawab

Pegawai yang memahami tugas, peran, dan tanggung jawabnya dengan jelas cenderung lebih fokus, termotivasi, dan terlibat dalam pekerjaan.

2. Komunikasi Efektif Pimpinan

Kemampuan pimpinan dalam menyampaikan arahan, tujuan, dan umpan balik secara jelas dan terbuka meningkatkan keterikatan dan loyalitas pegawai.

3. Penghargaan dan Apresiasi

Pemberian penghargaan, baik formal maupun informal, terhadap prestasi dan kontribusi pegawai mendorong pegawai untuk tetap berkomitmen dan bekerja lebih baik.

4. Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)

Kemampuan pegawai menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi berpengaruh positif terhadap keterlibatan, kepuasan, dan motivasi dalam bekerja.

Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, organisasi dapat meningkatkan *Employee Engagementt* melalui dukungan manajerial, komunikasi yang baik, kesempatan pengembangan, dan lingkungan kerja yang kondusif. Tingkat keterikatan pegawai yang tinggi akan berdampak positif terhadap kinerja, kepuasan kerja, dan keberhasilan organisasi secara

berkelanjutan.

2.1.3.4 Indikator *Employee Engagement*

Indikator *Employee Engagement* digunakan untuk mengukur sejauh mana pegawai terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya serta organisasinya. Dengan memahami indikator ini, organisasi dapat menilai tingkat keterikatan pegawai dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Indikator *Employee Engagement* menurut penelitian (Astuti & Fadli, 2024) meliputi:

1. Keterlibatan Emosional

Tingkat keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi, termasuk rasa bangga dan kepuasan terhadap peran yang dijalankan.

2. Keterlibatan Kognitif

Pegawai secara aktif memikirkan cara meningkatkan kinerja dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi, serta berinisiatif dalam menyelesaikan masalah.

3. Keterlibatan Fisik

Upaya ekstra yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan tugas, termasuk energi dan waktu yang diberikan melebihi kewajiban formal (*discretionary effort*).

4. Komitmen terhadap Organisasi

Keinginan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi, mendukung visi dan misi, serta bekerja untuk pencapaian tujuan bersama.

Sedangkan menurut (Santosa, 2025) mengemukakan beberapa indikator tambahan yang mencerminkan *Employee Engagement*, yaitu:

1. Kebanggaan terhadap Pekerjaan dan Organisasi

Pegawai merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan merasa pekerjaannya bermakna bagi pencapaian tujuan organisasi.

2. Motivasi dan Inisiatif

Pegawai terdorong untuk berinovasi, proaktif, dan mencari cara baru dalam meningkatkan kualitas pekerjaan.

3. Hubungan dengan Rekan Kerja dan Atasan

Interaksi yang positif dan saling mendukung antara pegawai, rekan kerja, dan atasan meningkatkan keterikatan dan kepuasan dalam bekerja.

4. Kepuasan terhadap Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif memengaruhi tingkat keterlibatan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan memperhatikan indikator-indikator tersebut, organisasi dapat menilai dan meningkatkan *Employee Engagement* secara sistematis. Pegawai yang terlibat secara tinggi akan bekerja lebih maksimal, berkontribusi secara aktif, dan berdampak positif terhadap kinerja serta keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan individu terhadap pekerjaannya yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa senang, puas, dan nyaman dalam

menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi (Abadi & Agustini, 2026).

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional pegawai yang menunjukkan tingkat kesenangan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dijalani. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan pegawai dengan kepuasan kerja rendah cenderung menunjukkan sikap negative (Aladawiyah & Asmadi, 2025).

Kepuasan kerja merupakan hasil dari perbandingan antara harapan pegawai dengan kenyataan yang diterima dalam pekerjaan. Apabila hasil kerja, imbalan, serta kondisi pekerjaan sesuai atau melebihi harapan, maka pegawai akan merasakan kepuasan kerja (Amanda & Adrian, 2025).

Kepuasan kerja berkaitan dengan penilaian pegawai terhadap pekerjaan secara keseluruhan, termasuk perasaan puas terhadap tugas, tanggung jawab, dan peran yang dijalankan dalam organisasi. Kepuasan kerja menjadi indikator penting dalam menilai bagaimana pegawai memaknai pekerjaannya (Ghifari & Yusuf, 2026).

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis pegawai yang mencerminkan tingkat kesenangan dan kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan secara keseluruhan.

2.1.4.2 Tujuan Dan Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam

pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan perasaan dan sikap pegawai terhadap pekerjaan yang dijalani. Tingkat kepuasan kerja yang baik dapat mencerminkan kesesuaian antara harapan pegawai dengan kondisi pekerjaan yang diterima. Tujuan dan manfaat kepuasan kerja menurut (Haris et al., 2023) adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan perasaan senang dan puas pada diri pegawai terhadap pekerjaan yang dijalani.
2. Mendorong pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan sikap yang positif.
3. Menumbuhkan rasa nyaman pegawai terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.
4. Mengurangi tingkat ketidakpuasan pegawai yang dapat memengaruhi sikap kerja.

Menurut (Spector, 2022) manfaat kepuasan kerja yang dapat dirasakan organisasi adalah:

1. Meningkatkan semangat dan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Mendorong peningkatan kinerja pegawai secara optimal.
3. Mengurangi keluhan dan sikap negatif pegawai terhadap pekerjaan.
4. Meningkatkan loyalitas pegawai terhadap pekerjaan yang dijalani.
5. Membantu menciptakan kondisi kerja yang lebih positif dan mendukung produktivitas.

Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam membentuk sikap positif pegawai terhadap pekerjaan. Tingkat kepuasan kerja yang baik dapat memberikan manfaat bagi pegawai maupun organisasi dalam

mencapai tujuan secara efektif dan berkelanjutan.

2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya yang muncul sebagai hasil dari penilaian terhadap berbagai aspek dalam lingkungan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang berkaitan langsung dengan kondisi pekerjaan dan perlakuan organisasi terhadap pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Haris et al., 2023), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu Sendiri (*The Work Itself*)

Sifat pekerjaan yang menarik, menantang, serta sesuai dengan kemampuan dan minat pegawai dapat meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

2. Gaji atau Imbalan (*Pay*)

Kesesuaian antara beban kerja dengan imbalan yang diterima, baik berupa gaji maupun tunjangan, menjadi faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai.

3. Kesempatan Promosi (*Promotion*)

Adanya peluang untuk berkembang dan memperoleh kenaikan jabatan memberikan harapan karier yang lebih baik sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

4. Pengawasan atau Atasan (*Supervision*)

Gaya kepemimpinan atasan yang adil, suportif, dan mampu memberikan arahan yang jelas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

5. Hubungan dengan Rekan Kerja (*Co-workers*)

Hubungan kerja yang harmonis, saling mendukung, dan penuh kerja sama antarpegawai dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan meningkatkan kepuasan kerja.

Selanjutnya, menurut (Spector, 2022), kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung pelaksanaan tugas dapat meningkatkan kenyamanan serta kepuasan pegawai dalam bekerja.

2. Keamanan Kerja (*Job Security*)

Jaminan keberlangsungan pekerjaan membuat pegawai merasa tenang dan tidak khawatir terhadap masa depan kariernya, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

3. Keadilan dalam Organisasi

Perlakuan yang adil dalam pembagian tugas, penilaian kinerja, dan pemberian penghargaan dapat menumbuhkan rasa puas dan kepercayaan pegawai terhadap organisasi.

4. Pengakuan atas Kinerja

Apresiasi terhadap hasil kerja pegawai, baik secara formal maupun informal, memberikan rasa dihargai yang berdampak positif terhadap kepuasan kerja.

5. Keseimbangan Kehidupan Kerja (*Work-Life Balance*)

Kemampuan pegawai untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Menurut Kristof, (2005), *Person Organization Fit* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karena pegawai merasa nilai karakteristiknya selarasa dengan organisasi, dan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi karena semakin tinggi tingkat kesesuaian individu dengan organisasi, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja.

Menurut William, (1990) menyatakan bahwa pegawai yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan menunjukkan energi, antusiasme, serta fokus yang tinggi dalam bekerja. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja.

2.1.4.4 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja digunakan untuk mengukur sejauh mana pegawai merasa puas dan nyaman dengan berbagai aspek pekerjaan yang dijalankan. Indikator ini membantu organisasi dalam menilai dan memahami tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Menurut (Haris et al., 2023), indikator kepuasan kerja meliputi:

1. Ragam Keterampilan (*Skill Variety*)

Tingkat keberagaman tugas yang dikerjakan oleh pegawai yang menuntut berbagai kemampuan dan keterampilan.

2. Identitas Tugas (*Task Identity*)

Sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan secara utuh dari awal hingga akhir sehingga merasa bertanggung jawab penuh atas hasil kerja.

3. Signifikansi Tugas (*Task Significance*)

Dampak atau pengaruh pekerjaan terhadap orang lain atau lingkungan sekitar

yang memberikan makna pada pekerjaan.

4. Otonomi (*Autonomy*)

Kebebasan dan keleluasaan pegawai dalam mengatur cara dan waktu pelaksanaan tugasnya.

5. Umpan Balik (*Feedback*)

Adanya informasi langsung mengenai hasil kinerja yang dapat membantu pegawai mengetahui efektivitas dan perbaikan yang perlu dilakukan.

Selain itu, menurut (Spector, 2022), indikator tambahan kepuasan kerja adalah:

1. Kepuasan terhadap Gaji dan Imbalan

Tingkat kepuasan pegawai terhadap kompensasi yang diterima, baik berupa gaji, tunjangan, maupun fasilitas lainnya.

2. Kepuasan terhadap Hubungan Kerja

Perasaan nyaman dan harmonis dalam hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan.

3. Kepuasan terhadap Kesempatan Pengembangan

Perasaan puas atas kesempatan untuk belajar, berkembang, dan mendapatkan promosi di dalam organisasi.

4. Kepuasan terhadap Kondisi Kerja

Perasaan puas terhadap lingkungan fisik dan nonfisik yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.

5. Kepuasan terhadap Kebijakan Organisasi

Tingkat kepuasan pegawai terhadap aturan, prosedur, serta perlakuan yang adil dalam organisasi.

Dengan indikator-indikator tersebut, organisasi dapat mengukur tingkat kepuasan kerja pegawai secara menyeluruh dan melakukan evaluasi untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja serta kinerja pegawai.

2.2 Kerangka Konsep

2.2.1 Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Kinerja Pegawai

Person-Organization Fit merupakan kesesuaian antara karakteristik individu, seperti nilai, tujuan, dan kepribadian, dengan karakteristik organisasi tempat individu bekerja. Kesesuaian ini berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai yang merasa selaras dengan nilai dan budaya organisasi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, komitmen yang kuat, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai dengan tingkat *Person-Organization Fit* yang baik juga lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja, memahami tujuan organisasi, dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Kasmiatin et al., 2026).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Agusrini & Syahrizal, 2026), (Arianto et al., 2026), (Faradita & Shofiyuddin, 2026), (Hidayat & Rambe, 2025) dan (Kasmiatin et al., 2026) *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi menunjukkan produktivitas, disiplin, dan kualitas kerja yang lebih tinggi.

2.2.2 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai

Employee Engagement merupakan tingkat keterikatan emosional,

kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaan serta organisasinya. Pegawai yang memiliki tingkat *Employee Engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan semangat dalam bekerja, sehingga mampu memberikan kinerja yang optimal. Keterikatan ini mendorong pegawai untuk bekerja melebihi standar yang ditetapkan, memiliki rasa tanggung jawab yang kuat, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi (Jufrizen et al., 2021).

Berdasarkan hasil penelitian (Fadilah, 2025), (Jufrizen et al., 2023), (Jufrizen et al., 2023), (Kasmiatin et al., 2026) dan (Jufrizen et al., 2021) *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang terlibat secara tinggi dalam pekerjaannya menunjukkan produktivitas, kualitas kerja, dan loyalitas yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Employee Engagement*, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai, karena didukung oleh motivasi kerja, komitmen, dan keterlibatan aktif dalam setiap aktivitas organisasi.

2.2.3 Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Kepuasan Kerja

Person-Organization Fit merupakan kesesuaian antara nilai, tujuan, dan karakteristik individu dengan nilai serta budaya organisasi. Kesesuaian ini berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai, karena pegawai yang merasa selaras dengan organisasi akan lebih nyaman, merasa dihargai, serta mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Tingkat *Person-Organization Fit* yang tinggi mendorong munculnya perasaan positif terhadap

pekerjaan, meningkatkan semangat kerja, serta menciptakan pengalaman kerja yang menyenangkan bagi pegawai (Ariantanto et al., 2026).

Berdasarkan hasil penelitian (Iskandar & Suratman, 2025), (Jufrizen et al., 2023), (Jumadi & Ekowati, 2025), (Kasmiatin et al., 2026) dan (Ovianti & Harmen, 2025) *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang tingkat kesesuaiannya rendah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kesesuaian antara individu dan organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai yang dihasilkan.

2.2.4 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja

Employee Engagement merupakan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya. Pegawai yang memiliki *Employee Engagement* tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dijalani. Keterikatan tersebut menimbulkan perasaan positif, kenyamanan, dan kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai (Panjaitan et al., 2026).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lestina et al., 2025), (Panjaitan et al., 2026), (Prayoga & Pasaribu, 2020), (Sa'adah et al., 2026) dan (Sitorus et al., 2025) *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan, memiliki semangat kerja tinggi, serta merasa dihargai oleh

organisasi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *Employee Engagement* pegawai, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan dalam organisasi.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional pegawai yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, kompensasi, serta kesempatan pengembangan karier. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, memiliki motivasi yang kuat, serta bersedia memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Kepuasan kerja juga mendorong meningkatnya loyalitas, kedisiplinan, dan tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugasnya (Mayangsari & Sari, 2025).

Berdasarkan hasil penelitian (Haizah et al., 2026), (Marbun & Jufrizen, 2022), (Mayangsari & Sari, 2025), (Noor & Jufrizen, 2023) dan (Nurhasanah et al., 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya terbukti mampu bekerja lebih produktif, efektif, dan berkualitas dibandingkan pegawai yang tingkat kepuasannya rendah. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja menjadi salah satu strategi penting yang perlu diperhatikan organisasi guna mendorong optimalisasi kinerja pegawai secara berkelanjutan.

2.2.6 Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Kinerja Pegawai

Melalui Kepuasan Kerja

Person–Organization Fit merupakan tingkat kesesuaian antara nilai, tujuan, dan karakteristik individu dengan nilai serta budaya organisasi tempat pegawai bekerja. Kesesuaian tersebut akan membentuk persepsi positif pegawai terhadap organisasi, sehingga menumbuhkan rasa nyaman, keterikatan, dan kepuasan dalam bekerja. Pegawai yang merasa dirinya selaras dengan organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena mereka merasa lingkungan kerja mampu memenuhi harapan serta kebutuhan psikologisnya (Rahmawati et al., 2026).

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh (Agusrini & Syahrizal, 2026), (Setyaji et al., 2025), (Iskandar & Suratman, 2025), (Rahmawati et al., 2026) dan (Jufrizen et al., 2023) menunjukkan bahwa *Person–Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat kesesuaian tinggi dengan organisasi akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal, produktif, serta memiliki komitmen yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan *Person–Organization Fit* melalui penciptaan kepuasan kerja menjadi strategi penting dalam mendorong kinerja pegawai yang berkelanjutan.

2.2.7 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai

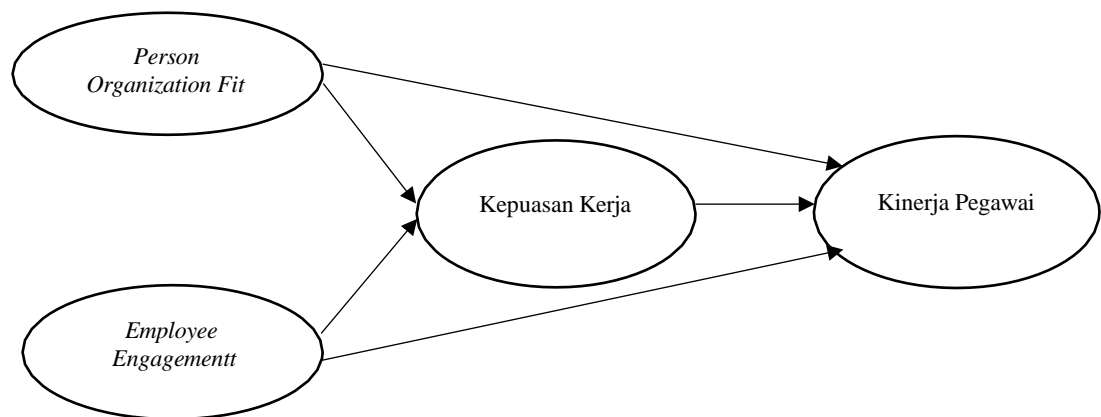
Melalui Kepuasan Kerja

Employee Engagement merupakan tingkat keterikatan emosional,

kognitif, dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya serta terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki *Employee Engagement* tinggi akan menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam menyelesaikan tugas. Keterikatan tersebut mendorong munculnya kepuasan kerja karena pegawai merasa pekerjaannya bermakna, dihargai, dan didukung oleh organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Sitorus et al., 2025).

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh (Abadi & Agustin, 2025), Aladawiyah & Asmadi, 2025), (Amanda & Adrian, 2025), (Ariantanto et al., 2026) dan (Ghifari & Yusuf, 2026) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang terikat secara emosional dengan pekerjaannya cenderung bekerja lebih optimal, produktif, dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya. Oleh karena itu, peningkatan *Employee Engagement* melalui kepuasan kerja menjadi strategi penting dalam mendorong dan mempertahankan kinerja pegawai di dalam organisasi.

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambarkerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variable bebasterhadap variable terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara atas jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada pertemuan masalah penelitian. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah juga kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. *Person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
2. *Employee Engagementt* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
3. *Person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
4. *Employee Engagementt* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

6. *Person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
7. *Employee Engagementt* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan terdiri dari lima variabel yaitu *Person Organization Fit* (X1) dan *Employee Engagement* (X2) sebagai variabel bebas, kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat dan kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut (Juliandi et al., 2018) pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel sedangkan analisis jalur sering disebut sebagai analisis generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mendeteksi variabel-variabel dengan konsep-konsep yang berkaitan dengan masalah penelitian dan untuk memudahkan pemahaman dalam penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1

Definisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi Operasional	Indikator	Item Pernyataan
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai melalui kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan oleh karyawan	1. Kualitas (Mutu) 2. Kuantitas (Jumah) 3. Waktu 4. Penekanan Biaya 5. Pengawasan 6. Hubungan Antar Karyawan (Suerni & Nurmansyah, 2025).	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 11-12
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah sejauh mana individu menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya, yang mencakup aspek-aspek seperti tugas, lingkungan, dan kompensasi.	1. Ragam Keterampilan (<i>Skill Variety</i>) 2. Identitas Tugas (<i>Task Identity</i>) 3. Signifikansi Tugas (<i>Task Significance</i>) 4. Otonomi (<i>Autonomy</i>) 5. Umpan Balik (<i>Feedback</i>) (Haris et al., 2023).	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10
<i>Person Organization Fit</i> (X1)	<i>P-O Fit</i> membantu organisasi memilih pegawai yang nilai dan keyakinannya sejalan dengan organisasi serta menciptakan pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut.	1. Kesesuaian Pengetahuan dengan Nilai Organisasi 2. Kesesuaian Keterampilan dengan Nilai Organisasi 3. Kesesuaian Kemampuan dengan Nilai Organisasi 4. Kesesuaian Kebutuhan dengan Lingkungan Organisasi 5. Kesesuaian Nilai Personal dengan Nilai Organisasi (Pratama & Lestari, 2024)	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10
<i>Employee Engagement</i> (X2)	<i>Employee Engagementt</i> mencakup keterikatan emosional, kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.	1. Keterlibatan Emosional 2. Keterlibatan Kognitif 3. Keterlibatan Fisik 4. Komitmen terhadap Organisasi (Astuti & Fadli, 2024)	1-2 3-4 5-6 7-8

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Juliandi et al., 2018) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya”.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Badan Pendapatan Daerah yang berjumlah 305 orang yang terdiri dari 13 bidang kerja. Adapun unit kerja beserta jumlah populasi yang ada dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.3 Populasi Badan Pendapatan Daerah Kota Medan

No	Bidang / Unit Kerja	Total	Sampel
1	Sekretariat	42	24
2	Bidang HRH	50	29
3	Bidang Parkir	41	23
4	Bidang PBB dan BPHTB	52	30
5	Bidang Pengembangan	20	11
6	Unit Pelaksana Teknis I	7	4
7	Unit Pelaksana Teknis II	9	5
8	Unit Pelaksana Teknis III	8	5
9	Unit Pelaksana Teknis IV	7	4
10	Unit Pelaksana Teknis V	6	3
11	Unit Pelaksana Teknis VI	10	6
12	Unit Pelaksana Teknis VII	7	4
13	PPPK Tahun 2025	46	26
Jumlah		305	174

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti ini tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi (Ghozali, 2018).

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jumlah sampel yang akan diambil akan menggunakan rumus Slovin (Ghozali, 2018) seperti berikut ini:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

Keterangan:

n : ukuran sampel N : ukuran populasi

e : presisi (5% = 0,5)

Dengan rumus tersebut maka dapat dicari sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{305}{1 + 305 (0,5)^2}$$

$$n = \frac{305}{1 + 305(0,0025)}$$

$$n = \frac{305}{1 + 0,7625}$$

$$n = \frac{305}{1,7625}$$

$$n = 173,049 \text{ Pegawai}$$

$$n = 174 \text{ Pegawai}$$

Maka diperoleh hasil jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 174 pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Dan biasanya para peneliti menyebarkan kuesioner secara tertutup. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya memiliki

pernyataan gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif dan dibagi atas skor penilaian yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Kurang Setuju (3), Setuju (4) dan Sangat Setuju (5) responden diminta melingkari nomor pilihan ganda yang ada atau membuat ceklis dalam table yang tersedia untuk penilaiannya.

Tabel 3.4 Instrumen Skala Likert

Keterangan	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

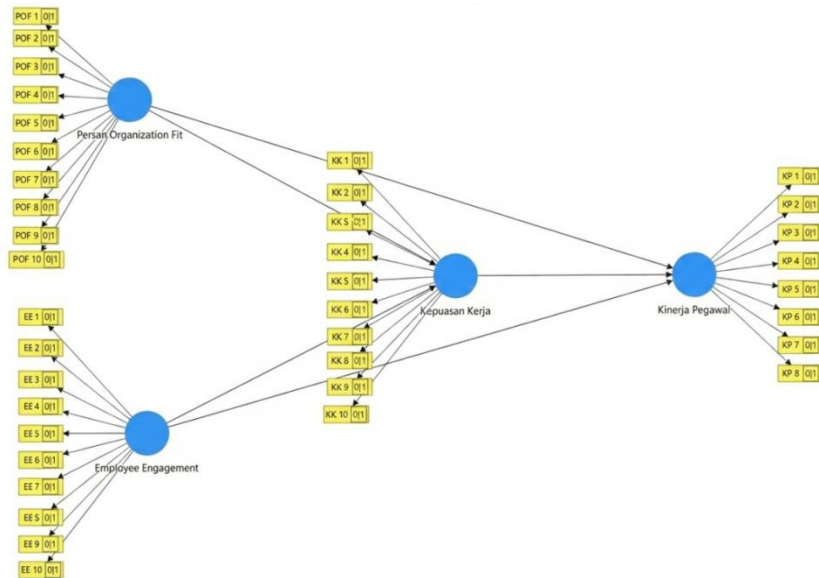
Data ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2016). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan realibilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksiannya. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator – indikatornya.

Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten di dapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software* Smart PLS ver. 3 for Windows.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) validitas konvergen (*convergent validity*); (b) realibitas dan validitas konstruk (*construct realibity and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*r-square*); (b) *f-square* ; dan (c) pengujian hipotesis (Hair *et al.*, 2022). Berdasarkan hipotesis yang telah dibuat sebagai berikut, ini adalah diagram jalur yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini :



Gambar 3.1 Teknik Analisis Jalur

Dalam metode PLS (*Partsil Least Square*), teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut :

3.5.1 Analisa Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid dan reliabel*). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator :

1) Convergent Validity

adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup (P. R. Sihombing *et al.*, 2024).

2) Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of averagevariance extracted* (AVE) (Hair *et al.*, 2022).

3) Composite reliability

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi (P. R. Sihombing *et al.*, 2024).

4) Cronbach's Alpha

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$ (P. R. Sihombing *et al.*, 2024).

3.5.2 Analisa Inner Model

Analisis model struktural (inner model) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive*

theory. Analisis model struktural (inner model) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) R-square; (2) F-square; (3) pengujian hipotesis yakni (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect (Hair et al., 2022).

1) R-Square.

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari R-Square adalah:

- a) Nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substantial (kuat).
- b) Nilai (adjusted) = 0.50 model adalah moderate (sedang).
- c) Nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah weak (lemah) (Hair et al., 2022).

2) f^2 Effect Size (f-Square)

f^2 Effect Size (f-Square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria f-Square menurut Juliandi (2018) adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai $f^2 = 0.02$ → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

- b) Jika nilai $f^2 = 0.15$ → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- c) Jika nilai $f^2 = 0.35$ → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen

3) Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis (hypotesis testing) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) direct effect; (b) indirect effect; dan (c) total effect.

1. Direct Effects (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effect adalah dengan melihat nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

2. Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) menurut Juliandi (2018) adalah :

- a) jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap

variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.

b) jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3. Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct* dan *indirect effect* (Juliandi, 2018).

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *Person Organization Fit* (X1), 10 pernyataan untuk variabel *Employee Engagement* (X2), 10 pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) dan 12 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 174 orang responden yaitu Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan Likert Summated Rating (LSR).

Tabel. 4.1. Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
1. Sangat setuju	5
2. Setuju	4
3. Kurang setuju	3
4. Tidak setuju	2
5. Sangat tidak setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel *Person Organization Fit* (X1), *Employee Engagement* (X2), Kepuasan Kerja (Z) dan 10 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y)

4.1.1.1 Karakteristik Responden

Berikut ini adalah karakteristik responden yang ada pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.

1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	81	46,5%
2	Perempuan	93	54,5%
Jumlah		174	100%

Sumber : Data Primer diolah (2026)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 81 orang (46,5%) sedangkan perempuan sebanyak 93 orang (54,5%) dan. Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin perempuan.

2. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan di Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Medan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTA	13	7.5%
2	Diploma	7	4.0%
3	S1	121	69.5%
4	S2	33	19.0%
Jumlah		174	100%

Sumber : Data Primer (2026)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah berpendidikan SLTA sebanyak 13 orang (7,5%), pendidikan Diploma sebanyak 7 orang (4,0%), pendidikan S1 sebanyak 121 orang (69,5%) dan yang berpendidikan S2 sebanyak 33 orang (19,0%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh pendidikan S-1.

3. Data Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	20-30 tahun	19	10.9%
2	31-40 tahun	52	29.9%
3	41-50 tahun	67	38.5%
4	> 50 tahun	36	20.7%
Jumlah		174	100%

Sumber : Data Primer diolah (2024)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia antara 20-30 tahun sebanyak 19 orang (10,9%), yang memiliki usia 31-40 tahun sebanyak 52 orang (29,9%), yang memiliki usia 41-50 sebanyak 67 orang (38,5%) dan yang berusia > 50 tahun sebanyak 36 orang (20,7%).

4.1.1.2 Analisis Variabel Penelitian

1. *Person Organization Fit (X1)*

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel *Person Organization Fit* yang dirangkum pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden
Variabel *Person Organization Fit*

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	53	30.5	99	56.9	11	6.3	6	3.4	5	2.9	174	100%
2	75	43.1	94	54.0	4	2.3	1	.6	0	0	174	100%
3	86	49.4	78	44.8	9	5.2	1	.6	0	0	174	100%
4	66	37.9	85	48.9	18	10.3	4	2.3	1	.6	174	100%
5	65	37.4	89	51.1	16	9.2	4	2.3	0	0	174	100%
6	63	36.2	94	54.0	14	8.0	3	1.7	0	0	174	100%
7	55	31.6	96	55.2	17	9.8	6	3.4	0	0	174	100%
8	49	28.2	86	49.4	33	19.0	6	3.4	0	0	174	100%
9	77	44.3	78	44.8	18	10.3	0	0	18	10.3	174	100%
10	73	42.0	91	52.3	7	4.0	3	1.7	0	0	174	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2026)

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden Saya percaya bahwa pengetahuan yang saya miliki sejalan dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi tempat saya bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 99 orang atau 56,9%.
- 2) Jawaban responden tentang Pengetahuan yang saya peroleh selama pendidikan dan pengalaman sebelumnya mendukung tujuan dan misi organisasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 94 orang atau 54%.
- 3) Jawaban responden tentang Keterampilan yang saya miliki sesuai dengan kebutuhan dan harapan organisasi, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebanyak 86 orang atau 49,4%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa keterampilan saya dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian nilai-nilai organisasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 85 orang atau 48,9%.
- 5) Jawaban responden tentang Kemampuan yang saya miliki mendukung implementasi nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 89 orang atau 51,1%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa kemampuan saya sejalan dengan visi dan misi organisasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 94 orang atau 54%.
- 7) Jawaban responden tentang Lingkungan kerja di organisasi ini memenuhi kebutuhan saya secara profesional, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 96 orang atau 55,2%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya merasa didukung oleh lingkungan organisasi dalam mencapai tujuan pribadi dan profesional saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 86 orang atau 49,4%.

9) Jawaban responden Nilai-nilai pribadi saya sejalan dengan nilai-nilai yang diterapkan oleh organisasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 78 orang atau 44,8%.

10) Jawaban responden tentang Saya merasa bangga bekerja di organisasi ini karena nilai-nilai yang dijunjung tinggi sesuai dengan nilai-nilai pribadi saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebanyak 91 orang atau 52.3%.

Secara keseluruhan, hasil survei menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa bahwa ada keselarasan antara pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai pribadi mereka dengan organisasi. Ini adalah indikator positif bagi organisasi dalam menciptakan budaya kerja yang produktif dan harmonis. Namun, masih ada ruang untuk perbaikan, terutama dalam meningkatkan kesadaran dan dukungan terhadap nilai-nilai organisasi di antara karyawan. Dengan memahami dan mengimplementasikan hasil survei ini, organisasi dapat lebih baik dalam mengelola sumber daya manusia dan mencapai tujuan strategis mereka.

2. Variabel *Employee Engagement* (X2)

Tabel 4.6
Skor Angket Untuk *Employee Engagement* (X2)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	56	32.2	100	57.5	9	5.2	7	4.0	2	1.1	174	100%
2	57	32.8	108	62.1	7	4.0	2	1.1	0	0	174	100%
3	46	26.4	101	58.0	24	13.8	3	1.7	0	0	174	100%
4	46	26.4	94	54.0	28	16.1	3	1.7	3	1.7	174	100%
5	51	29.3	79	45.4	37	21.3	5	2.9	2	1.1	174	100%
6	58	33.3	87	50.0	87	50.0	6	3.4	0	0	174	100%
7	34	19.5	101	58.0	27	15.5	7	4.0	5	2.9	174	100%
8	40	23.0	101	58.0	24	13.8	7	4.0	2	1.1	174	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2026

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 100 orang atau sebesar 57,5%,
- 2) Jawaban responden tentang Saya merasa terhubung secara emosional dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi ini, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 108 orang atau sebesar 62.1%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya sering memikirkan bagaimana saya dapat berkontribusi lebih baik untuk organisasi ini, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 101 orang atau sebesar 58%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa visi dan misi organisasi ini sejalan dengan cara berpikir saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 94 orang atau sebesar 54%.
- 5) Jawaban responden tentang Saya aktif berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi ini, sebagian besar menjawab menjawab setuju sebanyak 79 orang atau sebesar 45,4%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya merasa nyaman untuk berkolaborasi dan bekerja sama dengan rekan-rekan di organisasi ini, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 87 orang atau sebesar 50%,
- 7) Jawaban responden tentang Saya berencana untuk tetap bekerja di organisasi ini dalam jangka panjang, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 101 orang atau sebesar 58%,
- 8) Jawaban responden tentang Saya merasa bertanggung jawab untuk membantu organisasi ini mencapai tujuannya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 101 orang atau sebesar 58 %,

Dari analisis data di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum, responden menunjukkan tingkat keterlibatan yang positif terhadap organisasi. Namun, ada beberapa area yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan keterlibatan lebih lanjut. Misalnya, meningkatkan partisipasi dalam kegiatan organisasi dan memastikan bahwa semua karyawan merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi. Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan bagi karyawan.

Sebagai langkah selanjutnya, organisasi harus mempertimbangkan untuk melakukan survei lanjutan dan fokus grup untuk menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan. Dengan pendekatan yang lebih terarah, organisasi dapat mengidentifikasi strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan, pada akhirnya, mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.

3. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Kepuasan Kerja (Z)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	37	21.3	98	56.3	98	56.3	8	4.6	1	.6	174	100%
2	38	21.8	87	50.0	35	20.1	11	6.3	3	1.7	174	100%
3	68	39.1	88	50.6	12	6.9	2	1.1	4	2.3	174	100%
4	52	29.9	90	51.7	26	14.9	4	2.3	2	1.1	174	100%
5	40	23.0	97	55.7	34	19.5	2	1.1	1	.6	174	100%
6	41	23.6	93	53.4	34	19.5	4	2.3	2	1.1	174	100%
7	52	29.9	91	52.3	26	14.9	4	2.3	1	.6	174	100%
8	48	27.6	106	60.9	18	10.3	2	1.1	0	0	174	100%
9	39	22.4	79	45.4	43	24.7	10	5.7	3	1.7	174	100%
10	41	23.6	72	41.4	46	26.4	12	6.9	3	1.7	174	100%

Sumber : Hasil Penelitian Angket Tahun 2026

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Jawaban responden tentang Saya merasa pekerjaan saya melibatkan berbagai keterampilan dan kemampuan yang berbeda, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 98 orang atau sebesar 56,3%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya memiliki kesempatan untuk menggunakan keterampilan saya secara maksimal dalam pekerjaan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 87 orang atau sebesar 50%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya dapat melihat hasil dari pekerjaan yang saya lakukan secara langsung, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 88 orang sebesar 50,6%.
- 4) Jawaban responden tentang Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk menyelesaikan tugas dari awal hingga akhir, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 90 orang sebesar 51,7%.
- 5) Jawaban responden tentang Pekerjaan saya memiliki dampak yang signifikan terhadap orang lain atau organisasi, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 97 orang sebesar 55,7%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa pekerjaan saya berkontribusi pada tujuan yang lebih besar, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 93 orang sebesar 53,4%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya memiliki kebebasan untuk menentukan cara saya menyelesaikan pekerjaan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 91 orang sebesar 52,3%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya merasa diberi kepercayaan untuk membuat keputusan dalam pekerjaan saya, menjawab setuju sebanyak 106 orang sebesar 60,9%.

- 9) Jawaban responden tentang Saya menerima umpan balik yang cukup mengenai kinerja saya dari atasan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 79 orang sebesar 45,4%
- 10) Jawaban responden tentang Umpan balik yang saya terima membantu saya untuk meningkatkan kinerja saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 72 orang sebesar 41,4%

Berdasarkan analisis data dalam Tabel 4.7, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang positif. Aspek-aspek seperti penggunaan keterampilan, kemampuan melihat hasil kerja, dan dampak pekerjaan terhadap orang lain berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Dengan demikian, perusahaan sebaiknya fokus pada pengembangan lingkungan kerja yang mendukung penggunaan keterampilan dan memberikan umpan balik yang jelas kepada karyawan.

4. Variabel Kinerja (Y)

Tabel 4.8
Skor Angket Untuk Kinerja (Y)

No. Per	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	17.8	62	35.6	50	28.7	25	14.4	6	3.4	174	100%
2	46	26.4	96	55.2	22	12.6	9	5.2	1	.6	174	100%
3	52	29.9	102	58.6	13	7.5	7	4.0	0	0	174	100%
4	51	29.3	102	58.6	16	9.2	2	1.1	3	1.7	174	100%
5	51	29.3	94	54.0	23	13.2	4	2.3	2	1.1	174	100%
6	46	26.4	98	56.3	25	14.4	3	1.7	2	1.1	174	100%
7	50	28.7	109	62.6	11	6.3	1	.6	3	1.7	174	100%
8	47	27.0	47	27.0	14	8.0	4	2.3	1	.6	174	100%
9	50	28.7	105	60.3	17	9.8	17	9.8	0	0	174	100%
10	55	31.6	104	59.8	11	6.3	4	2.3	0	0	174	100%
11	51	29.3	93	53.4	24	13.8	6	3.4	0	0	174	100%
12	56	32.2	95	54.6	95	54.6	2	1.1	2	1.1	174	100%

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2026)

Dari data tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang Produk atau layanan yang saya hasilkan memenuhi standar kualitas yang diharapkan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 62 orang atau sebesar 35,6%,.
- 2) Jawaban responden tentang Saya secara konsisten menerima umpan balik positif mengenai kualitas pekerjaan saya dari atasan dan rekan kerja, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 96 orang sebesar 55,2%.
- 3) Jawaban responden tentang Saya mampu menyelesaikan jumlah tugas yang ditugaskan kepada saya dalam periode waktu yang ditentukan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 102 orang sebesar 58.6%.
- 4) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa saya dapat meningkatkan jumlah pekerjaan yang saya hasilkan tanpa mengorbankan kualitas, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 102 orang sebesar 58.6%
- 5) Jawaban responden tentang Saya dapat menyelesaikan tugas-tugas saya tepat waktu sesuai dengan tenggat yang ditentukan, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 94 orang sebesar 64,6%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya sering merasa tertekan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang singkat, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 98 orang sebesar 56,3%.
- 7) Jawaban responden tentang Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas saya dengan biaya yang efisien, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 109 orang sebesar 62,6%.
- 8) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa pengelolaan biaya dalam proyek yang saya kerjakan sudah optimal, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 47 orang sebesar 27,0%.

- 9) Jawaban responden tentang Saya merasa mendapatkan pengawasan yang cukup dari atasan untuk memastikan kinerja saya tetap baik, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 105 orang sebesar 60,3%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya merasa bahwa pengawasan yang saya terima membantu saya dalam meningkatkan kinerja saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 104 orang sebesar 59,8%.
- 11) Jawaban responden tentang Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan saya, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 93 orang sebesar 53,4%.
- 12) Jawaban responden tentang Kerja sama tim dalam proyek yang saya ikuti berjalan dengan baik, sebagian besar menjawab setuju sebanyak 90 orang sebesar 54,6%.

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi positif terhadap kinerja mereka. Namun, terdapat beberapa area yang perlu diperbaiki, terutama dalam hal pengelolaan biaya dan manajemen stres. Organisasi perlu mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan dukungan dan pengawasan terhadap karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi. Dengan demikian, diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat secara keseluruhan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

4.2 Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-

data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (*inner model*), yakni koefisien determinasi (*R-square*); *F-square*; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.2.1. Analisis Model Pengukuran/*Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto, 2020 Hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas

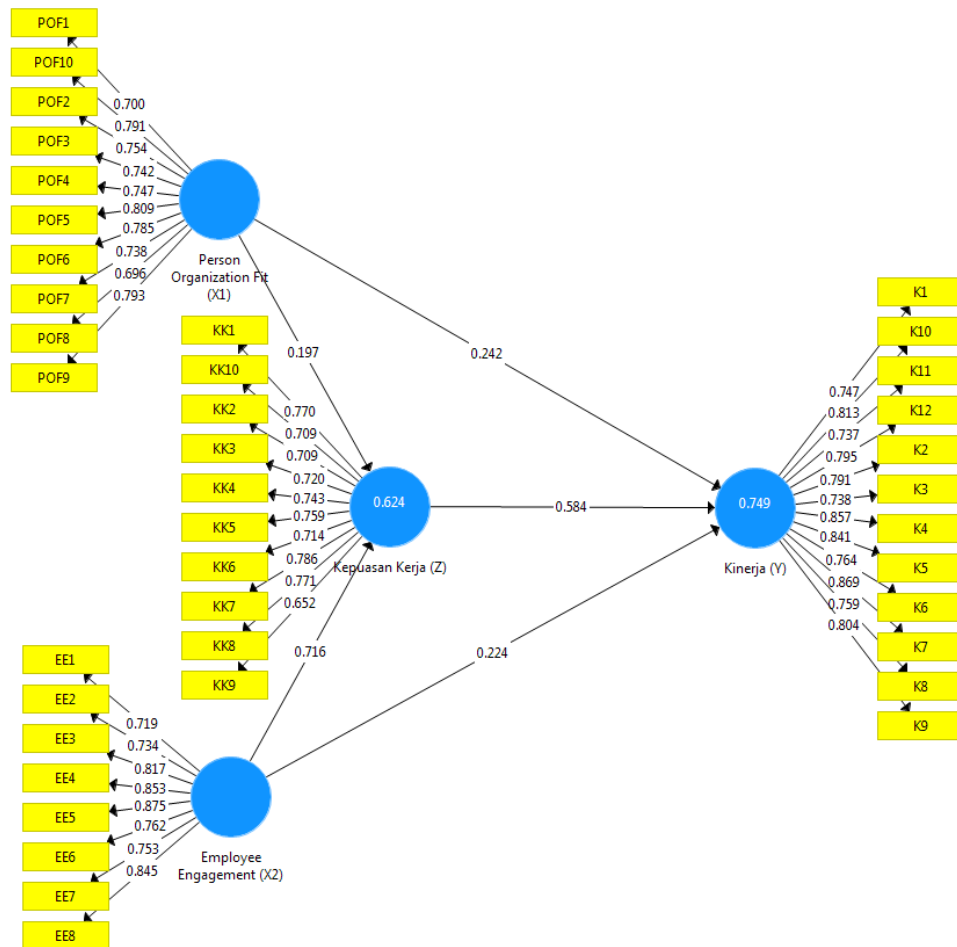
diskriminan (*discriminant validity*).

4.2.1.1 Analisis Outer Model

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (P. R. Sihombing et al., 2024). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

a. Convergent Validity

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Sumber: Diolah oleh penulis, 2026

Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,7. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variable *Person Organization Fit*, *Employee Engagement*, *Kepuasan Kerja* dan *Kinerja* menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,7 sehingga konstruk pada variabel tidak ada yang dieleminasi dari model.

Tabel 4.9
Outer Loadings

	Employee Engagement (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Person Organization Fit (X1)
EE1	0.719			
EE2	0.734			
EE3	0.817			
EE4	0.853			
EE5	0.875			
EE6	0.762			
EE7	0.753			
EE8	0.845			
K1			0.747	
K10			0.813	
K11			0.737	
K12			0.795	
K2			0.791	
K3			0.738	
K4			0.857	
K5			0.841	
K6			0.764	
K7			0.869	
K8			0.759	
K9			0.804	
KK1		0.770		
KK10		0.709		
KK2		0.709		
KK3		0.720		
KK4		0.743		
KK5		0.759		
KK6		0.714		
KK7		0.786		
KK8		0.771		
KK9		0.752		
POF1				0.700
POF10				0.791
POF2				0.754
POF3				0.742
POF4				0.747
POF5				0.809
POF6				0.785
POF7				0.738
POF8				0.796
POF9				0.793

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa pengujian yang dilakukan pada 174 orang responden diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan memenuhi standar validasi dengan nilai di atas 0.7. Sehingga item pernyataan yang tidak memenuhi standar validasi maka item ini dikeluarkan atau tidak diikuti sertakan pada uji selanjutnya dengan tujuan dapat menaikkan skor pengukuran model.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminan validity apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (Hair *et al.*,2022). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

Tabel 4.10
Cross Loading

	Employee Engagement (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Person Organization Fit (X1)
EE1	0.719	0.352	0.354	0.430
EE2	0.734	0.535	0.565	0.546
EE3	0.817	0.666	0.635	0.529
EE4	0.853	0.605	0.568	0.625
EE5	0.875	0.594	0.593	0.626
EE6	0.662	0.535	0.459	0.446
EE7	0.753	0.660	0.670	0.563
EE8	0.845	0.706	0.663	0.653
K1	0.638	0.617	0.747	0.548
K10	0.523	0.650	0.813	0.539
K11	0.666	0.680	0.737	0.560
K12	0.657	0.681	0.795	0.586
K2	0.489	0.457	0.791	0.515
K3	0.514	0.568	0.738	0.538
K4	0.580	0.711	0.857	0.507
K5	0.670	0.737	0.841	0.521

	Employee Engagement (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja (Y)	Person Organization Fit (X1)
K6	0.478	0.629	0.764	0.444
K7	0.556	0.654	0.869	0.574
K8	0.659	0.643	0.759	0.537
K9	0.578	0.624	0.804	0.591
KK1	0.661	0.770	0.655	0.517
KK10	0.523	0.709	0.599	0.406
KK2	0.744	0.709	0.623	0.595
KK3	0.439	0.720	0.478	0.380
KK4	0.562	0.743	0.584	0.477
KK5	0.526	0.759	0.596	0.442
KK6	0.467	0.714	0.560	0.324
KK7	0.583	0.786	0.659	0.451
KK8	0.408	0.771	0.493	0.336
KK9	0.448	0.752	0.486	0.330
POF1	0.508	0.449	0.533	0.700
POF10	0.447	0.433	0.470	0.791
POF2	0.491	0.455	0.498	0.754
POF3	0.534	0.372	0.460	0.742
POF4	0.593	0.496	0.592	0.747
POF5	0.626	0.501	0.598	0.809
POF6	0.620	0.564	0.554	0.785
POF7	0.583	0.482	0.507	0.738
POF8	0.525	0.394	0.428	0.796
POF9	0.557	0.480	0.536	0.793

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2026

Berdasarkan data Tabel 4.7 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.2.1.3 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji

validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32).

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus $> 0,6$. Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

Tabel 4.11
Hasil *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
<i>Employee Engagementt (X2)</i>	0.887
Kepuasan Kerja (Z)	0.881
Kinerja (Y)	0.937
<i>Person Organization Fit (X1)</i>	0.911

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel *Person Organization Fit*, *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

Tabel 4.12
Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
<i>Employee Engagementt (X2)</i>	0.911
Kepuasan Kerja (Z)	0.903
Kinerja (Y)	0.946
<i>Person Organization Fit (X1)</i>	0.926

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,7. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas

yang baik dan variabel *Person Organization Fit*, *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

4.2.1.4 Discriminant Validity

Ghozali (2013) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan $\geq 0,5$.

Tabel 4.13
Hasil Pengujian *Average Variance Extracted*

	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Employee Engagementt</i> (X2)	0.569
Kepuasan Kerja (Z)	0.485
Kinerja (Y)	0.596
<i>Person Organization Fit</i> (X1)	0.557

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,3. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel *Person Organization Fit*, *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) $< 0,90$, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.14
Validitas Diskriminan

	<i>Employee Engagementt (X2)</i>	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerj a (Y)	<i>Person Organization Fit (X1)</i>
<i>Employee Engagementt (X2)</i>				
Kepuasan Kerja (Z)	0.806			
Kinerja (Y)	0.826	0.801		
<i>Person Organization Fit (X1)</i>	0.820	0.679	0.754	

Sumber : SEM PLS (2026)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Variabel *Person Organization Fit* dengan *Employee Engagement* sebesar $0,820 < 0,900$, korelasi variabel *Heterotrait-Monotrait Ratio of Corelation* (HTMT). *Person Organization Fit* dengan Kinerja sebesar $0,754 < 0,900$ korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel *Person Organization Fit* dengan Kepuasan Kerja sebesar $0,679 < 0,900$ dengan demikian seluruh nilai korelasi *Person Organization Fit* dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel *Employee Engagement* dengan Kepuasan Kerja sebesar $0,806 < 0,900$, nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel *Employee Engagement* dengan Kinerja sebesar $0,826 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar $0,801 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi *Employee Engagement* dinyatakan valid.

4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 Hasil *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (rendah) (Hair et al., 2022)

Tabel 4.15
Hasil Uji *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.624	0.619
Kinerja (Y)	0.749	0.745

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai R-Square diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,624 dan 0,5749. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu *Person Organization Fit* dan *Employee Engagement* dalam menjelaskan vaiabel Z yaitu Kepuasan Kerja kerja adalah sebesar 62,4% dengan demikian model tergolong substansial (sedang) dan kemampuan variabel X yaitu yaitu *Person Organization Fit* dan *Employee Engagement* dalam menjelaskan vaiabel Y yaitu Kinerja adalah sebesar 74,9% dengan demikian model tergolong substansial (kuat).

4.2.2.2 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut

juga efek perubahan, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria F-Square yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.16
Hasil *F-Square*

	<i>Employee Engagementt (X2)</i>	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerj a (Y)	<i>Person Organization Fit (X1)</i>
<i>Employee Engagementt (X2)</i>		0.619	0.217	
Kepuasan Kerja (Z)			0.512	
Kinerja (Y)				
<i>Person Organization Fit (X1)</i>		0.211	0.305	

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel *Person Organization Fit (X1)* terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai 0,211 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel *Person Organization Fit (X1)* terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,305 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap

endogen.

3. Variabel *Employee Engagement* (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai 0,617 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel *Employee Engagement* (X2) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0,217 maka efek yang sersang dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y) memiliki nilai 0.512 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

4.2.3.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan

menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan dan jika nilai P- Values > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

Tabel 4.17
Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Person Organization Fit (X1) -> Kinerja (Y)</i>	0.242	3.680	0.000
<i>Employee Engagementt (X2) -> Kinerja (Y)</i>	0.224	3.187	0.000
<i>Person Organization Fit (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)</i>	0.197	2.419	0.002
<i>Employee Engagementt (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)</i>	0.716	12.650	0.000
<i>Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)</i>	0.584	5.512	0.000

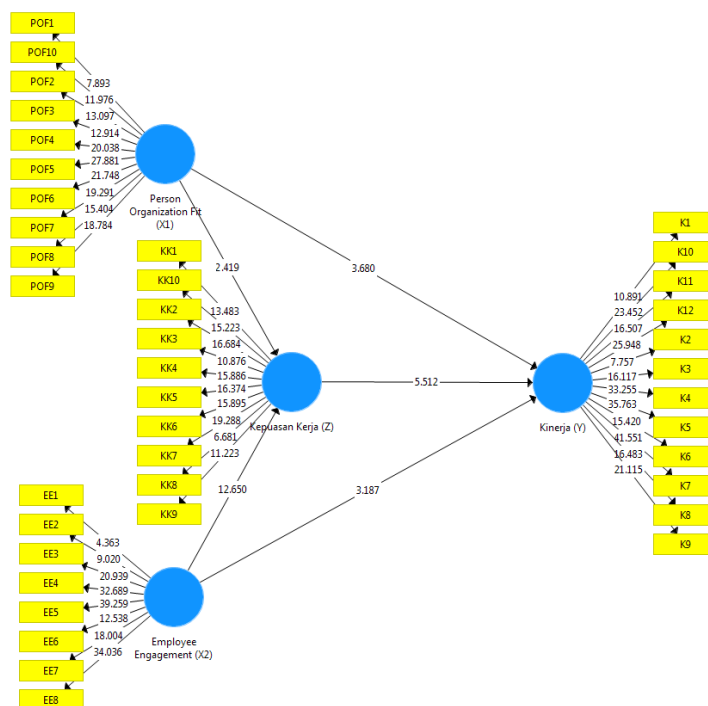
Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic*), antara lain:

1. Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar 3,680. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi *Person Organization Fit*, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap Kinerja.
2. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic sebesar 3,187. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi *Employee Engagement* yang diberikan, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 > 0,05$, dengan demikian *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja.
3. Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kepuasan Kerja mempunyai nilai t statistic sebesar 2,419. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi

Person Organization Fit, maka semakin tinggi pula Kepuasan Kerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,002 < 0,05$, dengan demikian *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

4. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja mempunyai nilai t statistic sebesar 12.650 Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi *Employee Engagement* di perusahaan, maka semakin tinggi pula Kepuasan Kerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian *Employee Engagement* berpengaruh Kepuasan Kerja.
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja mempunyai nilai t statistic 5,512. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Kepuasan Kerja seorang, maka semakin tinggi pula Kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.



Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Gambar 4.2. Hasil Path Analysis

4.2.3.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel intervening (Kepuasan Kerja), memberi pengaruh pada variabel eksogen (*Person Organization Fit* dan *Employee Engagement*) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, ada pengaruhnya secara tidak langsung.
2. Jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (Kepuasan Kerja), tidak memberi pengaruh pada variabel eksogen (*Person Organization Fit* dan *Employee Engagement*) terhadap variabel endogen Kinerja (Y). Dengan kata lain, tidak ada pengaruhnya secara tidak langsung.

Tabel 4.18
Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Person Organization Fit</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	5,371	0.000
<i>Employee Engagement</i> (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	4,148	0.000

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2024

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 5,371 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja.

2. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja dengan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 4,148 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja.

4.2.2.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Total effect (pengaruh total) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.19
Hasil Pengaruh Total

	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Person Organization Fit</i> (X1) -> Kinerja (Y)	3.925	0.000
<i>Employee Engagement</i> (X2) -> Kinerja (Y)	8.012	0.000
<i>Person Organization Fit</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	2.419	0.002
<i>Employee Engagement</i> (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	12.650	0.000
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	5.512	0.000

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total effect untuk pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja diperoleh hasil sebesar 3,952 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).
2. Total effect untuk pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja diperoleh hasil sebesar 8,012 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh).
3. Total effect untuk pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kepuasan Kerja diperoleh hasil sebesar 2,419 dengan nilai P-Values 0,002 (berpengaruh).

4. Total effect untuk pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja diperoleh hasil sebesar 12,650 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan)
5. Total effect pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja diperoleh hasil 5,512 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t statistik sebesar 3,680 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan tinggi *Person Organization Fit* seseorang maka akan semakin tinggi pula pula Kinerja seseorang.

Person-Organization Fit merupakan kesesuaian antara karakteristik individu, seperti nilai, tujuan, dan kepribadian, dengan karakteristik organisasi tempat individu bekerja. Kesesuaian ini berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai yang merasa selaras dengan nilai dan budaya organisasi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, komitmen yang kuat, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai dengan tingkat *Person-Organization Fit* yang baik juga lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja, memahami tujuan organisasi, dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Kasmiatin et al., 2026).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Agusrini & Syahrizal, 2026), (Arianto et al., 2026), (Faradita & Shofiyuddin, 2026), (Hidayat & Rambe, 2025) dan (Kasmiatin et al., 2026) *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kesesuaian nilai

dengan organisasi menunjukkan produktivitas, disiplin, dan kualitas kerja yang lebih tinggi.

Person Organization Fit berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian antara nilai, tujuan, dan karakteristik individu dengan organisasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang merasa selaras dengan organisasi cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap tujuan kerja, merasa nyaman dalam lingkungan kerja, serta memiliki motivasi yang tinggi untuk berkontribusi secara maksimal. Person Organization Fit menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui keselarasan nilai dan budaya kerja dalam organisasi.

4.3.2. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 3,187 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan tingginya *Employee Engagement* yang diberikan maka akan semakin tinggi pula Kinerja seseorang.

Employee Engagementt merupakan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaan serta organisasinya. Pegawai yang memiliki tingkat *Employee Engagementt* yang tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan semangat dalam bekerja, sehingga mampu memberikan kinerja yang optimal. Keterikatan ini mendorong pegawai untuk bekerja melebihi standar yang ditetapkan, memiliki rasa tanggung jawab yang kuat, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi (Jufrizen et al., 2021).

Berdasarkan hasil penelitian (Fadilah, 2025), (Jufrizen et al., 2023), (Jufrizen et al., 2023), (Kasmiatin et al., 2026) dan (Jufrizen et al., 2021) *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang terlibat secara tinggi dalam pekerjaannya menunjukkan produktivitas, kualitas kerja, dan loyalitas yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Employee Engagement*, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai, karena didukung oleh motivasi kerja, komitmen, dan keterlibatan aktif dalam setiap aktivitas organisasi.

Employee Engagement berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya, maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam menyelesaikan tugas. pegawai yang engaged juga cenderung memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Dengan demikian, *Employee Engagement* berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan keterlibatan dan komitmen kerja.

4.3.3. Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara *Person Organization Fit* terhadap Kepuasan Kerja, yang dibuktikan dengan nilai uji t-hitung sebesar 2,419 dengan angka signifikan 0,002. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Person Organization Fit* yang diterima seseorang, maka akan semakin tinggi pula Kepuasan Kerja mereka.

Person-Organization Fit merupakan kesesuaian antara nilai, tujuan, dan karakteristik individu dengan nilai serta budaya organisasi. Kesesuaian ini

berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai, karena pegawai yang merasa selaras dengan organisasi akan lebih nyaman, merasa dihargai, serta mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Tingkat *Person-Organization Fit* yang tinggi mendorong munculnya perasaan positif terhadap pekerjaan, meningkatkan semangat kerja, serta menciptakan pengalaman kerja yang menyenangkan bagi pegawai (Ariantanto et al., 2026).

Berdasarkan hasil penelitian (Iskandar & Suratman, 2025), (Jufrizen et al., 2023), (Jumadi & Ekowati, 2025), (Kasmiatin et al., 2026) dan (Ovianti & Harmen, 2025) *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang tingkat kesesuaiannya rendah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kesesuaian antara individu dan organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai yang dihasilkan.

Person Organization Fit berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi mampu menciptakan perasaan nyaman dan kepuasan dalam bekerja. Pegawai yang merasa cocok dengan organisasi akan lebih mudah beradaptasi, merasa dihargai, serta memiliki hubungan kerja yang harmonis.

4.3.4. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja, dengan nilai thitung sebesar 12.651 dan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *Employee Engagement*, semakin tinggi pula tingkat Kepuasan Kerja.

Employee Engagementt merupakan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya. Pegawai yang memiliki *Employee Engagementt* tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta rasa memiliki terhadap pekerjaan yang dijalani. Keterikatan tersebut menimbulkan perasaan positif, kenyamanan, dan kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, sehingga berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai (Panjaitan et al., 2026).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lestina et al., (2025), (Panjaitan et al., 2026), (Prayoga & Pasaribu, 2020), (Sa'adah et al., 2026) dan (Sitorus et al., 2025) *Employee Engagementt* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan, memiliki semangat kerja tinggi, serta merasa dihargai oleh organisasi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *Employee Engagementt* pegawai, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan dalam organisasi.

Employee Engagement berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Pegawai yang engaged akan merasa pekerjaannya bermakna, mendapatkan dukungan dari organisasi, serta merasa dihargai atas kontribusinya. Pegawai yang puas juga cenderung memiliki tingkat stres yang lebih rendah dan hubungan kerja yang lebih baik. Dengan demikian, *Employee Engagement* menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

4.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 5,512 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Kepuasan Kerja seseorang maka akan semakin tinggi pula Kinerja seseorang.

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional pegawai yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, kompensasi, serta kesempatan pengembangan karier. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, memiliki motivasi yang kuat, serta bersedia memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Kepuasan kerja juga mendorong meningkatnya loyalitas, kedisiplinan, dan tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugasnya (Mayangsari & Sari, 2025).

Berdasarkan hasil penelitian (Haizah et al., 2026), (Marbun & Jufrizen, 2022), (Mayangsari & Sari, 2025), (Noor & Jufrizen, 2023) dan (Nurhasanah et al., 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya terbukti mampu bekerja lebih produktif, efektif, dan berkualitas dibandingkan pegawai yang tingkat kepuasannya rendah. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja menjadi salah satu strategi penting yang perlu diperhatikan organisasi guna mendorong optimalisasi kinerja pegawai secara berkelanjutan.

kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan

menunjukkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja mencerminkan sikap positif pegawai terhadap pekerjaan, yang ditandai dengan semangat kerja, loyalitas, serta tanggung jawab yang tinggi. Selain itu, kepuasan kerja juga meningkatkan motivasi internal pegawai untuk memberikan hasil kerja terbaik. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

4.3.6. Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 5,371 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

Person–Organization Fit merupakan tingkat kesesuaian antara nilai, tujuan, dan karakteristik individu dengan nilai serta budaya organisasi tempat pegawai bekerja. Kesesuaian tersebut akan membentuk persepsi positif pegawai terhadap organisasi, sehingga menumbuhkan rasa nyaman, keterikatan, dan kepuasan dalam bekerja. Pegawai yang merasa dirinya selaras dengan organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena mereka merasa lingkungan kerja mampu memenuhi harapan serta kebutuhan psikologisnya (Rahmawati et al., 2026).

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh (Agusrini & Syahrizal, 2026), (Setyaji et al., 2025), (Iskandar & Suratman, 2025), (Rahmwati et al., 2026) dan (Jufrizen

et al., 2023) menunjukkan bahwa *Person–Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat kesesuaian tinggi dengan organisasi akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal, produktif, serta memiliki komitmen yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan *Person–Organization Fit* melalui penciptaan kepuasan kerja menjadi strategi penting dalam mendorong kinerja pegawai yang berkelanjutan.

Person Organization Fit berpengaruh kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian nilai antara pegawai dan organisasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Pegawai yang merasa selaras dengan organisasi akan merasakan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan motivasi, serta menghasilkan kinerja yang lebih baik.

4.3.7. Pengaruh Pengelolaan *Employee Engagement* terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 4,148 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh karakteristik individu terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.

Employee Engagementt merupakan tingkat keterikatan emosional,

kognitif, dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya serta terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki *Employee Engagement* tinggi akan menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan aktif dalam menyelesaikan tugas. Keterikatan tersebut mendorong munculnya kepuasan kerja karena pegawai merasa pekerjaannya bermakna, dihargai, dan didukung oleh organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Sitorus et al., 2025).

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh (Abadi & Agustin, 2025), Aladawiyah & Asmadi, 2025), (Amanda & Adrian, 2025), (Ariantanto et al., 2026) dan (Ghifari & Yusuf, 2026) menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang terikat secara emosional dengan pekerjaannya cenderung bekerja lebih optimal, produktif, dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya. Oleh karena itu, peningkatan *Employee Engagement* melalui kepuasan kerja menjadi strategi penting dalam mendorong dan mempertahankan kinerja pegawai di dalam organisasi.

Employee Engagement berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini mengindikasikan bahwa keterikatan pegawai terhadap pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi akan merasa lebih dihargai, memiliki makna dalam pekerjaan, serta mendapatkan dukungan dari organisasi. Perasaan tersebut menumbuhkan kepuasan kerja yang kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap Kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Medan.
2. *Employee Engagementt* berpengaruh terhadap Kinerja pegawai, menunjukkan bahwa keterikatan pegawai berkontribusi pada peningkatan kinerja.
3. *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, yang menunjukkan bahwa keselarasan nilai individu dengan organisasi meningkatkan kepuasan kerja.
4. *Employee Engagementt* juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, menegaskan bahwa keterlibatan pegawai dalam organisasi meningkatkan kepuasan mereka.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa pegawai yang puas cenderung untuk berkinerja lebih baik.
6. *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

7. *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Badan Pendapatan Daerah Kota Medan disarankan untuk meningkatkan keselarasan antara nilai-nilai individu pegawai dengan nilai-nilai organisasi untuk meningkatkan P-O Fit yaitu dengan cara menyusun *job description* yang jelas agar sesuai dengan karakter dan kompetensi pegawai.
2. Perlu adanya program pelatihan dan pengembangan yang fokus pada peningkatan keterlibatan pegawai agar mereka merasa lebih terikat dengan organisasi.
3. Organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai yaitu dengan cara menjaga hubungan antara pegawai agar tetap sehat dan positif.
4. Penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi pegawai perlu ditingkatkan untuk mendorong motivasi dan keterlibatan mereka dengan cara memberikan apresiasi non finansial seperti pujian, dan memberikan insentif berbasis kinerja.
5. Rutin melakukan survei kepuasan kerja untuk memahami kebutuhan dan harapan pegawai agar dapat diakomodasi dengan baik.

6. Memperkuat komunikasi antara manajemen dan pegawai untuk memastikan bahwa setiap pegawai merasa didengar dan dihargai.
7. Melakukan evaluasi berkala terhadap program-program yang diterapkan untuk memastikan efektivitas dalam meningkatkan kinerja pegawai.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel eksogen, yaitu *Person Organization Fit* dan *Employee Engagementt*, variabel intervening terdiri dari variabel yaitu Kepuasan Kerja dan Variabel endogen yaitu Kinerja sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi Kinerja seperti pengawasan, budaya organisasi dan sebagainya.
2. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini hanya menggunakan program software Smart PLS, dimana masih ada program software yang lainnya, yang digunakan untuk pengolahan data.
3. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, A. C. R., & Agustini, N. K. Y. (2026). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komunikasi Internal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Ulp Nganjuk. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 4(1), 138–156.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Agusrini, M., & Syahrizal. (2026). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kualitas Kerja Dengan Person–Job Fit Sebagai Variabel Moderasi : Studi Empiris Pada Pegawai Pemerintah Kabupaten Lima Puluh Kota. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 9(1), 731–746.
- Aladawiyah, S. L., & Asmadi, I. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komunikasi Internal Terhadap Retensi Karyawan Pada Pt. Acryland Jakarta. *Riggs: Journal Of Artificial Intelligence And Digital Business*, 4(3), 7249– 7259.
- Amanda, S. P. G., & Adrian, A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di The Axana Hotel Padang. *Jurnal Bintang Manajemen*, 3(2), 1–12.
- Erawati, N. K. E., Sukadana, I. W., & Widnyana, I. W. (2026). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Villa Fivements Retreat Badung Bali. *Emas*, 7(1), 45–56.
- Ariantanto, W., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2026). Pengembangan Karir Memediasi Person-Job Fit, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Pada Anggota Pasmar 3. *Jurnal Manajerial*, 13(01), 31–49.
- Astuti, R., & Fadli, A. (2024). *Employee Engagementt: Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Rajawali Pers.
- Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Perdana Publishing
- Fadilah, R. (2025). Pengaruh *Employee Engagementt*, Self Awareness, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Organizational Citizenship Behaviour: Studi Pada Kantor Pusat Ptpn Iv Regional Ii. *Riggs*, 4(3), 6704–6711.
- Faradita, N., & Shofiyuddin, M. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja, Person Job Fit

- Dan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Batang. *Journal Of Accounting And Management's Student*, 3(1). 1-11.
- Ghifari, I. M., & Yusuf, M. (2026). Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pt Tiara Perkasa Mobil. *Riggs*, 4(4), 14167–14174.
- Haizah, U. N., Kharismasyah, A. Y., Suyoto, & Haryanto, T. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Human Capital Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi dan Bisnis)*, 15(1), 312–328.
- Haris, A., Effendi, F., & Darmayanti, N. (2025). *Kepuasan Kerja*. Deepublish.
- Hidayat, T., & Rambe, S. (2025). *Person–Organization Fit Dan Kinerja Pegawai Sektor Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Iskandar, L. Q., & Suratman, M. (2025). Person–Organization Fit Dan Person–Job Fit Dalam Meningkatkan *Job Satisfaction* Di Industri Perbankan. *Journal Of Economics And Business*, 14(04). 1-11.
- Jufrizen, J., Harahap, D. S., & Khair, H. (2023). Leader-Member Exchange And Employee Performance: Mediating Roles Of Work Engagement And Job Satisfaction. *Journal Of Economics, Business, And Accountancy Ventura*, 26(3), 306–322.
- Jufrizen, J., Khair, H., Siregar, A. P. W., & Hawariyuni, W. (2023). Person-Organization Fit And Employee Performance: Mediation Role Of Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(2), 360–378.
- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect Of Moderation Of Work Motivation On The Influence Of Organizational Culture On Organizational Commitment And Employee Performance. *International Journal Of Business Economics (Ijbe)*, 2(2), 86–98.
- Juliandi, A., Irfan, I. & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*.
- Juliandi, A. (2018). *Pelatihan Sem-Pls Program Pascasarjana Universitas Batam, Structural Equation Model Based Partial Least Square (Sem_Pls): Menggunakan Smart Pls*. 16–17.
- Jumadi, M., & Ekowati, S. (2025). The Effect Of *Person Organization Fit* And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behavior (Ocb) In Uptd Bengkulu Job Training Employees. *Journal Of Management, Economic, And Accounting*, 4(2), 549–556.

- Kasmiatin, K., Cahyaniza, C., & Wirayanti, P. (2026). The Effect Of *Person Organization Fit* And Job Satisfaction On Employee Performance (*Literature Study*). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 1-11.
- Lestina, L., Setiawan, T., & Putri, N. E. (2025). The Influence Of Communication And Teamwork On The Work Productivity Of Ncvs 2.02 Sewing Department Employees At Pt Adis Dimension Footwear, Tangerang Regency. *Ijospol - International Journal Of Social, Policy And Law* , 7(1). 1-11.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 262–278.
- Mayangsari, D. A., & Sari, P. O. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z Di Kota Surakarta. *Peng: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 3(1), 1133–1147.
- Narendra, A. D., & Kasiyati, S. B. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja, Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Marsudi Utomo Sejahtera Kota Surabaya. *Jebiman: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 4(1). 1-11.
- Noor, S. F. H., & Jufrizen, J. (2023). Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja: Mediasi Komitmen Organisasi Dan Perceived Organizational Support. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 24(1), 26–41.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Ovianti, W., & Harmen, H. (2025). Pengaruh Person-Organization Fit Dan Psychological Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Perkebunan Kelapa Sawit. *Ekoma : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 6368–6378.
- Panjaitan, F., Wakhyuni, E., Pane, D. N., & Harahap, R. (2026). Pengaruh Kerjasama Tim, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Finansial Terhadap *Employee Engagement*: Studi Kasus Pada Miyana Hotel Medan. *Journal Of Social Inquiry And Perspectives*, 1(1), 1-8.

- Pauti, M. A., & Kurniawan, P. (2026). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Usaha Cemerlang Esensial Kota Tangerang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(1), 519–534.
- Pratama, R., & Lestari, D. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kesesuaian Individu Dan Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Prayoga, D., & Pasaribu, F. (2020). Effect Of Compensation, Leadership And Work Environment On Employee Performance. *International Proceeding Of Law And Economic*, 284–287.
- Rahmawati, T. D., Sunarjo, W. A., & Affa, A. S. (2026). Pengaruh Komitmen Normatif, Person Job Fit Dan Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Cava' Bistro And Coffee Pekalongan. *Journal Of Accounting And Management's Student*, 3(1). 1-11.
- Rusmini, L. P. R. (2026). Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Kerja Sama Tim Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen*, 15(1), 1087–1102.
- Sa'adah, L., Rahayu, N. A. A., Fatikaningrum, M., & Fathoni, M. S. (2026). Literatur Review Pengaruh *Employee Engagement* Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Di Era Digital. *Jurnal Ekonomi Akuntansi Manajemen Agribisnis*, 4(1), 9–16.
- Sabina, F., Abidin, A. Z., Fitria, J. R., & Pratama, G. D. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pengelola Gedung Plaza Bni Tangerang Selatan. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 6(1), 520–529.
- Santoso, B. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Employee Engagementt Dalam Organisasi Modern*. Pt Bumi Aksara.
- Setyaji, S., Sidqi, A. G., Nugroho, T., Asnar, E. S. M., & Paramarta, V. (2025). Pengaruh Quality Of Work Life, Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap *Person Organization Fit* Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Di Upt Puskesmas Sepaku Iii Kabupaten Penajam Paser Utara Tahun 2024. *Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(2), 986–998.
- Sitorus, G., Marta, R. F., Prasetya, G. H., & Wijaya, R. (2025). Peran *Employee Engagementt* Memediasi Pengaruh Integritas Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Millenium Pharmacon International Tbk. *Jurnal Satya Mandiri Manajemen Dan Bisnis*, 11(1), 68–82.
- Suerni, N., & Nurmansyah. (2025). *Buku Referensi Meningkatkan Kinerja*

Pegawai: Pendekatan Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja.
Pt Media Penerbit Indonesia.

Siregar, D. A. A., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Awak Kapal Tunda Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt. Aman Bahari Kuala Tanjung. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 215–228.

Siswadi, Y., & Fahmi, M. (2023). The Role of Employee Performance : The Influence of Training and Employee Motivation. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business*, 1(1), 2367–2379.

Siswadi, Y., & Arif, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 366–379.

Siswadi, Y., & Lestari, D. (2021). Effect of Work Motivation, Emotional Intelligence and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Economic, Technology and Social Sciences (Injects)*, 2(1), 227–237. <https://doi.org/10.53695/injects.v2i1.385>

Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: From Assessment To Intervention.* Routledge.