bPENGARUH *PERSON-JOB FIT* DAN *EMPLOYER ATTRACTIVENESS* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* YANG DIMEDIASI OLEH *JOB SATISFACTION*: STUDI PADA KARYAWAN HOTEL BINTANG 5 DI KOTA MEDAN

TESIS

Oleh:

NABILAH RAZAN
NPM:2420030018

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

SEKOLAH PASCASARJANA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UATARA

MEDAN

2026

PENGESAHAN TESIS

Nama	: **Nabilah Razan**
Nomor Pokok Mahasiswa	: 2420030018
Prodi/Konsentrasi	: Magister Manajemen/ Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis	: Pengaruh *Person-Job Fit* Dan *Employer Attractiveness* Terhadap *Work Engagement* Yang Dimediasi Oleh *Job Satisfaction*: Studi Pada Karyawan Hotel Bintang 5 Di Kota Medan

Pengesahan Tesis :

Medan, 25 April 2026

Komisi Pembimbing

Pembimbing I	Pembimbing II
Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si.	**Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.**

Diketahui

Direktur	Ketua Program Studi
Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum	**Prof. Dr. Fajar Pasaribu S.E., M.Si**

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PENGESAHAN

PENGARUH *PERSON-JOB FIT* DAN *EMPLOYER ATTRACTIVENESS* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* YANG DIMEDIASI OLEH *JOB SATISFACTION*: STUDI PADA KARYAWAN HOTEL BINTANG 5 DI KOTA MEDAN

NABILAH RAZAN
NPM : 2420030018

Program Studi : Magister Manajemen

"Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian, Pada Hari Rabu, 15 April 2026"

Panitia Penguji

1. **Hazmanan Khair, S.E, MBA., Ph.D.** — 1. .....
   Ketua
2. **Dr. Mutia Arda, S.E., M.Si.** — 2. .....
   Sekretaris
3. **Assoc.Prof.Ir. Satria Tirtayasa, M.M.,Ph.D.** — 3. .....
   Anggota

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH *PERSON-JOB FIT* DAN *EMPLOYER ATTRACTIVENESS* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* YANG DIMEDIASI OLEH *JOB SATISFACTION*: STUDI PADA KARYAWAN HOTEL BINTANG 5 DI KOTA MEDAN

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.

2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.

3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.

4. Dalam karya tulis ini tidak terpadat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanski pencabutan gelar akademik yang penulis sadang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 24 April 2026

Penulis

Nabilah Razan

2420030018

ABSTRAK

PENGARUH *PERSON-JOB FIT* DAN *EMPLOYER ATTRACTIVENESS* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* YANG DIMEDIASI OLEH *JOB SATISFACTION*: STUDI PADA KARYAWAN HOTEL BINTANG 5 DI KOTA MEDAN

Nabilah Razan (2420030018)

Program Studi Magister Manajemen

E-mail: nabilahrazan2002@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganilisi pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement;* pengaruh *employer attractiveness* terhadap *work engagement*; pengaruh *job satisfaction* terhadap *work engagement;* pengaruh *person-job fit* terhadap *job satisfacion;* pengaruh *employer attractiveness* terhadap *job satisfaction;*pengaruh *job satisfaction* terhadap *work engagement;* pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction;* pengaruh *employer attractiveness* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction.* Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan sampel sebanyak 100 responden yang merupakan karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti angket serta teknik analisis data menggunakan *Perticial Least Square* (SmartPLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukan bahwa *person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement; employer attractiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement; person-job fit* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *job satisfaction; employer attractiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction; job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement; person-job fit* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction; employer attractiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction.*

Kata kunci: ***Person-job Fit, Employer Attractiveness, Work engagement, Job Satisfaction.***

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERSON-JOB FIT AND EMPLOYER ATTRACTIVENESS ON WORK ENGAGEMENT MEDIATED BY JOB SATISFACTION: A STUDY OF 5-STAR HOTEL EMPLOYEES IN MEDAN

Nabilah Razan (2420030018)

Master of Management Study Program

Email: nabilahrazan2002@gmail.com

The purpose of this study was to determine and analyze the effect of person-job fit on work engagement; the effect of employer attractiveness on work engagement; the effect of job satisfaction on work engagement; the effect of person-job fit on job satisfaction; the effect of employer attractiveness on job satisfaction; the effect of job satisfaction on work engagement; the effect of person-job fit on work engagement mediated by job satisfaction; and the effect of employer attractiveness on work engagement mediated by job satisfaction. This study used a quantitative approach with a sample of 100 respondents who were employees of 5-star hotels in Medan. The data collection technique used a questionnaire-like list of statements, and the data analysis technique used Partial Least Squares (SmartPLS) to test the seven hypotheses proposed in this study. The results showed that person-job fit had a positive and significant effect on work engagement; employer attractiveness had a positive and significant effect on work engagement; person-job fit had a positive but insignificant effect on job satisfaction; employer attractiveness had a positive and significant effect on job satisfaction; job satisfaction had a positive and significant effect on work engagement; person-job fit had a positive but insignificant effect on work engagement, mediated by job satisfaction; and employer attractiveness had a positive and significant effect on work engagement, mediated by job satisfaction.

Keywords: Person-job Fit, Employer Attractiveness, Work Engagement, Job Satisfaction.

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalnya kepada seluruh seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi penulis guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata 2 Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu **"Pengaruh *Person-Job Fit* Dan *Employer Attractiveness* Terhadap *Work Engagement* Yang Dimediasi Oleh *Job Satisfaction:* Studi Pada Karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan"**

Dalam menyelesa ikan Tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, serta mengarahkan selama

penyusunan Tesis. Penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Terimakasih untuk yang teristimewa ayahanda Dicky Santika dan Ibunda Zulaika tercinta telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan Tesis ini. Dan seluruh keluarga besar Mbah Kakong Alm Soeparno yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada enti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
3. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, SH., M.Hum, selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen dan Dosen Pembimbing II Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., Ph.D selaku Sekretaris Program Studi Magister Manejemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
7. Seluruh Dosen di Progrm Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis dalam

penyusunan Tesis ini.

8. Kepada Sahabat Tercinta Aliya Azz'zahra dan Rahmadia Annisa Putri yang selalu ada kapanpun disaat susah maupun senang.
9. Kepada Teman-teman seperjuangan (Umma's Toddlers) yang sama sama memperjuangkan gelar Magister Manajemen ini.
10. Kepada diri penulis sendiri yang telah bertahan dan kuat selama masa penyusunan Tesis ini.
11. Terakhir Terimakasih kepada Mas Adi yang senantiasa menemani dan mendukung penulis dalam penyusunan Tesis ini walau dari jarak jauh.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terimakasih semoga Tesis ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan Tesis yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Wassalammualaikum, Wr.Wb

Medan, April 2026

NABILAH RAZAN
NPM:2420030018

DAFTAR ISI

ABSTRAK ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **vi**
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Identifikasi Masalah 9
1.3 Batasan Masalah 10
1.4 Rumusan Masalah 10
1.5 Tujuan Penelitian 11
1.6 Manfaat Penelitian 11
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA 13
2.1 Landasan Teori 13
2.2 Manajemen 13
2.2.1 Pengertian Manajemen 13
2.2.2 Fungsi Manajemen 13
2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia 15
2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia 15
2.3.2 Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia 16
2.4 Teori Yang Mendasari Penelitian 17
2.4.1 *Person-Environtment Fit Theory* 17
2.4.2 *Theory of Work Adjustment* 18
2.4.3 *Social Exchange Theory* 19
2.4.4 *Job Demands-Resurces* 19
2.4 Work Engagement 20
2.4.1 Pengertian *Work Engagement* 20
2.4.2 Fungsi *Work Engagement* 21
2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mepengaruhi *Work Engagment* 22
2.4.4 Indokator Work Engagement 24

2.5 *Person-Job Fit* 25
2.5.1 Pengertian *Person-Job Fit* 25
2.5.2 Fungsi *Person-Job Fit* 28
2.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Person-Job Fit* 29
2.5.4 Indikator *Person-Job Fit* 31
2.6 *Employer Attractiveness* 32
2.6.1 Pengertian *Employer Attractiveness* 32
2.6.2 Fungsi *Employer Attractiveness* 34
2.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employer Attractiveness* 35
2.6.4 Indikator *Employer Attractiveness* 37
2.7 *Job Satisfaction* 39
2.7.1 Pengertian *Job Satisfaction* 39
2.7.2 Fungsi *Job Satisfaction* 41
2.7.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job Satisfaction* 41
2.7.4 Indikator *Job Satisfaction* 42
2.8 Penelitian Terdahulu 44
2.9 Kerangka Konseptual 49
2.9.1 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Work Engagement* 49
2.9.2 Pengaruh *Employer Attractiveness* Terhadap *Work Engagement* ... 50
2.9.3 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Job Satisfaction* 51
2.9.4 Pengaruh *Employer Attractiveness* Terhadap *Job Satisfaction* 52
2.9.5 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Work Engagement* 52
2.9.6 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Work Engagement* Yang Dimediasi oleh *Job Satisfaction* 53
2.9.7 Pengaruh *Employer Attractiveness* Terhadap *Work Engagement* Yang Dimediasi Oleh *Job Satisfaction* 54
2.9.8 Gambaran Kerangka Konseptual 55
2.10 Hipotesis Penelitian 56
BAB 3 METODE PENELITIAN 57
3.1 Jenis Penelitian 57
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian 57
3.2.1 Tempat Penelitian 57
3.2.2 Waktu Penelitian 57
3.3 Populas dan Sampel 58

3.3.1 Populasi 58
3.3.2 Sampel 59
3.4 Definisi Operasional Variabel 60
3.6 Teknik Pengumpulan Data 61
3.6.1 Studi Dokumentasi 61
3.6.2 Wawancara 61
3.6.3 Angket 61
3.7 Teknik Analisis 62
3.7.1 Outer Model 63
3.7.2 *Construct Reliability and Validity* 63
3.7.3 *Discriminant Validity* 63
3.7.4 *Composite Reliability* 64
3.7.5 *Cronbach's Alpha* 64
3.7.6 Inner Model 64
3.7.7 *R-Square* 64
3.7.8 *F-Square* 65
3.8 Uji Hipotesis 65
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 67
4.1 Hasil Penelitian 67
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian 67
4.1.2 Identitas Responden 67
4.1.2.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin… 67
4.1.2.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia 68
4.1.2.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan 68
4.1.2.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Waktu Bekerja 69
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian 70
4.1.3.1 Variabel *Work* Engagement 71
4.1.3.2 Variabel *Person-Job* Fit 74
4.1.3.3 Variabel *Employer* Attractiveness 77
4.1.3.4 Variabel *Job* Satisfaction 82
4.1.4 Analisis Data 85

4.1.4.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer* Model).....86
4.1.4.1.1 *Construct Reability and Validity*.....86
4.1.4.1.2 *Discriminant Validity*.....87
4.1.4.1.3 *Composite Reability*..... 88
4.1.4.1.4 *Cronbach's Alpha*.....89
4.1.4.2 Analisis Model Struktural (*Inner* Model) 90
4.1.4.2.1 *R-Square* 90
4.1.4.2.2 *F-Square* 91
4.1.4.3 Uji Hipotesis.....92
4.2 Pembahasan.....97
4.2.1 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Work Engagement* 98
4.2.2 Pengaruh *Employer Attractveness* Teradap *Work Engagement*…99
4.2.3 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Job Satifaction*.....101
4.2.4 Pengaruh *Employer Attractiveness* Terhadap *Job Satisfaction*…103
4.2.5 Pengaruh *Job Satisfactionn* Terhadap *Work Engagement*.....105
4.2.6 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Work Engagement* Yang Dimediasi Oleh *Job Satisfaction*..... 106
4.2.7 Pengaruh *Employer Attractiveness* Terhadap *Work Engagement* Yang Dimediasi Oleh *Job Satisfaction*.....107
BAB 5 PENUTUPAN 111
5.1 Kesimpulan.....111
5.2 Saran.....112
DAFTAR PUSTAKA 114

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan elemen yang memiliki peran krusial dan tidak dapat dipisahkan dari pencapaian tujuan organisasi. Dalam struktur perusahaan, bahkan terdapat departemen khusus yang bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia, yakni karyawan. Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai individu yang terlibat dalam suatu organisasi atau perusahaan dan berperan dalam mengelola proses produksi serta menentukan arah kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan dan keberlanjutan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, terutama mereka yang memiliki efektivitas kerja yang tinggi.

Dalam upaya mencapai tujuannya, perusahaan dituntut untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya manusianya secara optimal, mengingat bahwa sumber daya manusia memiliki potensi yang terus dapat dikembangkan. Sumber daya manusia yang berkembang dengan baik akan memiliki kualitas, kemampuan, dan kompetensi yang mampu mendukung kemajuan organisasi. Hal ini menunjukkan pentingnya pengembangan sumber daya manusia agar karyawan dapat mencapai tingkat kualitas yang tinggi, sehingga perusahaan dapat merealisasikan tujuannya secara efektif dan berkelanjutan.

Dalam praktiknya, perusahaan sering kali menghadapi berbagai tantangan yang menghambat proses pengembangan karyawan. Salah satu permasalahan yang paling umum adalah rendahnya work engagement karyawan.

Schaufeli & Bakker, (2004) menegaskan bahwa *work engagement* merupakan faktor penting dalam kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. Khan et al., (2022) menegaskan bahwa *work engagement* merupakan hal yang sangat penting. Komitmen terhadap pekerjaan mencerminkan kondisi di mana anggota organisasi benar-benar mencurahkan diri pada pekerjaan mereka dan berupaya memberikan kontribusi terbaik dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. *Work engagement* memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan perhotelan, terutama pada hotel bintang lima yang menuntut standar pelayanan tinggi dan konsistensi kualitas dalam setiap aspek operasionalnya. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, antusiasme, serta komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya. Dalam industri perhotelan yang berorientasi pada pelayanan (*service-oriented industry*), keterlibatan karyawan menjadi faktor utama dalam menciptakan pengalaman positif bagi tamu. Ketika karyawan merasa terhubung secara emosional dan profesional dengan pekerjaannya, mereka lebih bersemangat untuk memberikan pelayanan terbaik, menjaga kepuasan tamu, serta mempertahankan citra positif hotel. Sebaliknya, rendahnya tingkat *engagement* dapat berdampak pada penurunan tingkat *person-job fit*, *employer attractiveness*, dan *job satisfaction* pada karyawan.

Bagi hotel bintang lima, *work engagement* juga menjadi investasi jangka panjang yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif. Hotel kelas atas tidak hanya menjual fasilitas, tetapi juga pengalaman personal yang diberikan oleh staf kepada tamu. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan yang tinggi akan berdampak langsung pada kualitas layanan, efektivitas tim, dan reputasi merek hotel.

Manajemen yang mampu mendorong *work engagement* melalui lingkungan kerja yang mendukung, penghargaan yang adil, serta peluang pengembangan karier akan lebih mudah mempertahankan karyawan berkualitas dan menciptakan budaya kerja yang positif. Dengan demikian, kehadiran *work engagement* terbukti menghasilkan berbagai dampak positif bagi organisasi, termasuk keberhasilan organisasi, loyalitas karyawan, peningkatan kinerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, penurunan niat untuk keluar, peningkatan produktivitas, serta kepuasan secara keseluruhan (Norasyikin et al., 2016).

Work engagement dapat dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain *person-job fit*, *employer attractiveness* dan *job satisfaction* sebagai faktor pendukung di dalam penelitian ini. Menurut Steven & Prihatsanti, (2017), *person–job fit* didefinisikan sebagai kesesuaian antara individu dengan pekerjaan atau tugas yang mereka jalankan di tempat kerja. *Person–job fit* mengacu pada kesesuaian antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang dilaksanakan. Definisi ini mencakup kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan sumber daya yang disediakan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Bila *person-job fit* sesuai maka karyawan akan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan produktif sehingga menimbulkan rasa kepuasan kerja yang dapat pula menimbulkan *work engagement* pada karyawan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *person–job fit* yang tinggi dapat meningkatkan *work engagement*, serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Dalam industri perhotelan yang menuntut interaksi langsung dengan pelanggan, kesesuaian ini berperan penting dalam memastikan karyawan mampu memberikan pelayanan terbaik secara konsisten.

Faktor lain yang turut memengaruhi *work engagement* adalah *employer attractiveness*. Konsep *employer attractiveness* ini berasal dari teori *employer branding*, di mana *employer attractiveness* mengacu pada persepsi karyawan terhadap daya tarik organisasi sebagai tempat bekerja. Berthon et al. (2005) mendefinisikan *employer attractiveness* sebagai "manfaat yang dibayangkan oleh calon karyawan ketika bekerja di organisasi tertentu." Dalam konteks karyawan yang sudah bekerja, persepsi ini mencakup kompensasi, peluang pengembangan karier, keamanan kerja, budaya organisasi, serta citra perusahaan. Ketika hotel bintang 5 di kota Medan dipersepsikan sebagai tempat kerja yang menarik, karyawan akan lebih termotivasi, loyal, dan memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *work engagement* adalah *job satisfaction*, dimana ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka tingkat keterikatan karyawan akan meningkat. *Job satisfaction* adalah seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (*internal*) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (*eksternal*), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan (Tsani & Farlianto, 2016).

Hubungan antara *person–job fit*, *employer attractiveness*, dan *work engagement* tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dipengaruhi oleh variabel mediasi seperti j*ob satisfaction*. Schaufeli & Bakker, (2004) mendefinisikan *work engagement* sebagai "suatu kondisi psikologis positif yang berhubungan dengan pekerjaan, yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) dalam pekerjaan." Karyawan yang

memiliki tingkat engagement tinggi menunjukkan energi, antusiasme, serta keterikatan emosional terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Menurut NingTyas et al. (2020), *work engagement* adalah kondisi di mana individu berkomitmen terhadap organisasi baik secara emosional maupun intelektual. Artinya, ketika perusahaan memenuhi kewajibannya terhadap karyawan, hal tersebut akan memengaruhi karyawan untuk menjadi lebih terikat dan berkomitmen terhadap organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada hotel bintang 5 di Kota Medan. Hotel berbintang didefinisikan sebagai akomodasi komersial yang telah diklasifikasikan secara resmi berdasarkan sistem peringkat bintang, yang umumnya berkisar antara satu hingga lima bintang (UNWTO, 2015).

Dalam konteks industri perhotelan, Khususnya hotel bintang 5 di Kota Medan, tuntutan pelayanan yang tinggi, standar operasional yang ketat, serta ekspektasi tamu yang premium menjadikan dinamika kerja karyawan lebih kompleks. Karyawan tidak hanya dituntut memiliki kesesuaian antara kopetensi dengan pekerjaan (*person-job fit*), tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang kompetitif dan penuh tekanan. Di sisi lain, daya tarik perusahaan (*employer attractiveness*) seperti fasilitas kerja, kompensasi, reputasi hotel, serta peluang pengembangan karier turut membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi. Namun kesesuaian pekerjaan dna persepsi terhadap perusahaan tidak selalu secara langsung mendorong keterlibatan kerja (*work engagement*) secara optimal.

Fenomena yang sering terjadi di lingkungan hotel bintang 5 menunjukan bahwa meskipun karyawan merasa pekerjaannya sesuai dengan kemampuan serta bekerja diperusahaan yang memiliki citra yang baik, hal tersebut belum tentu secara langsung meningkatkan keterlibatan mereka dalam bekerja. Hal ini mengindikasikan adanya faktr psikologis lain yang berperan sebagai penghubung yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi emosional karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungannya, yang kemudian dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan mereka. Oleh karena itu, dalam penelitian ini *job satisfaction* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *person-job fit* dan *employer attractiveness* terhadap *work engagement*, dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin besar pula kemungkinan mereka untuk terlibat secar penuh dalam pekerjaan.

Kota Medan, sebagai salah satu kawasan metropolitan terbesar di luar Pulau Jawa, telah menjadi pusat bisnis, pariwisata, dan perhotelan. Terdapat 5 hotel berbintang 5 di kota Meddan yaitu JW Marriott Hotel Medan, Grand Mercure Medan Angkasa, Grand City Hall Hotel & Serviced Residences, Aryaduta Medan, dan The Reiz Suites ARTOTEL Curated. Kehadiran hotel bintang 5 di kota Medan mencerminkan tingginya permintaan terhadap manajemen perhotelan profesional dan tenaga kerja yang berkualitas tinggi. Untuk itu peneliti melakukan Pra-Riset terhadap 26 responden untuk dapat menegtahui permasalahan w*ork engagement, personjob fit, employer attractiveness* dan *job satisfaction* pada Hotel bintang 5 di Kota Medan, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1.1

Hasil Pra-Riset

No	Pernyataan	Jawaban		Jumlah Responden	Cumulatif
		Ya	Tidak		Persen
Work Engagement					
1.	Saya merasa ada keterikatan loyalitas terhadap pekerjaan saya	18 (69,2%)	8 (30,8%)	26	100%
2.	Saya memiliki semangat dan keberanian dan rasa bangga terhadap pekerjaan saya.	20 (76,9%)	6 (23,1%)	26	100%
3.	Saya memiliki konsentrasi yang mendalam saat saya bekerja.	14 (53,8%)	12 (46,2%)	26	100%
Person-Job Fit					
1.	Saya merasa karakteristik saya cocok dengan pekerjaan yang saya jalankan saat ini.	22 (84,6%)	4 (15,4%)	26	100%
2.	Saya merasa aspirasi dan karakteristik saya sejalan dengan tuntutan pekerjaan saya.	15 (57,7%)	11 (42,3%)	26	100%
3.	Pengetahuan yang saya miliki sejalan dengan pekerjaan saya.	23 (88,5%)	3 (11,5%)	26	100%
Employer Attractiveness					
1.	Saya merasa pekerjaan saya menarik dan menantang.	16 (61,5%)	10 (38,5%)	26	100%
2.	Saya memiliki lingkungan kerja yang harmonis antar sesama karyawan.	18 (30,8%)	8 (69,2%)	26	100%
3.	Fasilitas yang saya dapat ditempat kerja sudah sangat memadai.	14 (53,8%)	12 (46,2%)	26	100%
Job Satisfaction					
1.	Saya merasa puas dengan gaji yang saya dapatkan.	19 (73,1%)	7 (26,9%)	26	100%
2.	Saya merasa puas dengan hasil pekerjaan saya.	20 (76,9%)	6 (23,1%)	26	100%
3.	Saya merasa puas dengan rekan-rekan kerja di pekerjaan saya.	16 (61,5%)	10 (38,5%)	26	100%

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa *person-job fit* karyawan masih belum sepenuhnya sesuai, dimana masih terdapat karyawan yang merasa ketidak sesuaian karakteristik dengan pekerjannya; merasa aspirasi dan karakteristik tidak sejalan dengan tuntutan pekerjaannya; dan tidak sesuainnya pengetahuan yang karyawan miliki dengan pekerjaannya. Sama halnya dengan *employer attractiveness* karyawan juga belum kuat, hal ini terlihat dari masih terdapat karyawan yang merasa pekerjaanya tidak menarik dan menantang; karyawan merasa lingkungan kerja yang kurang harmonis antar sesame karyawan; dan fasilitas yang didapat belum cukup memadai. *Job satisfaction* karyawan juga belum tinggi. Hal ini terlihat dari masih rendahnya tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji; merasa tidak uas dengan hasil pekerjannya; dan merasa tidak puas dengan rekan-rekan kerja.

Dengan demikian menyebabkan *work enagagement* karyawan Hotel bintang 5 di Kota Medan masih belum tinggi. Hal ini terlihat dari masih terdapatnya karyawan yang merasa kurang keterikatan atau loyalitas terhadap pekerjaannya; kurang merasa memiliki semnagat keberanian dan rasa bangga terhadap pekerjaannya; dan kurangnya konsentrasi yang mendalam saat melakukan pekerjaannya. Dikarenakan juga *person-job fit* karyawan masih belum sepenuhnya sesuai, dimana masih terdapat karyawan yang merasa ketidak sesuaian karakteristik dengan pekerjannya; merasa aspirasi dan karakteristik tidak sejalan dengan tuntutan pekerjaannya; dan tidak sesuainnya pengetahuan yang karyawan miliki dengan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka saya tertarik untuk membuat penelitian dengan judul: "**Pengaruh *Person–Job Fit* dan *Employer Attractiveness* terhadap *Work Engagement* yang Dimediasi oleh *Job Satisfaction*: Studi pada Karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan.**"

1.2 Identifikasi Masalah

2. *Work engagement* karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan masih belum tinggi, terlihat dari hasil pra riset yang menyatakan masih terdapatnya karyawan yang merasa kurang keterikatan atau loyalitas terhadap pekerjaannya; kurangmerasa memiliki semnagat keberanian dan rasa bangga terhaap pekerjaannya; dan kurangnya konsentrasi yang mendalam saat melakukan pekerjaannya.
3. *Person–job fit* karyawan pada hotel bintang 5 di Kota Medan belum sepenuhnya sesuai, terlihat dari hasil pra riset yang menyatakan *person-job fit* masih belum sepenuhnya sesuai, dimana masih terdapat karyawan yang merasa ketidak sesuaian karakteristik dengan pekerjannya; merasa aspirasi dan karakteristik tidak sejalan dengan tuntutan pekerjaannya; dan tidak sesuainnya pengetahuan yang karyawan miliki dengan pekerjaannya.
4. *Employer attractiveness* karyawan pada Hote bintang 5 di Kota Medan masih belum tinggi, terlihat dari hasil pra riset yang menyatakan masih terdapat karyawan yang merasa pekerjaanya tidak menarik dan menantang; karyawan merasa lingkungan kerja yang kurang harmonis antar sesame karyawan; dan fasilitas yang didapat belum cukup memadai.
5. *Job satisfaction* yang dirasakan karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan masih belum tinggi, terlihat dari hasil pra riset yang menyatakan masih rendahnya tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji; merasa tidak uas dengan hasil pekerjannya; dan merasa tidak puas dengan rekan-rekan kerja.

1.3 Batasan Masalah

Sebagaimana diketahui banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi work engagement, namun dalam penelitian ini penulis membatasi hanya *person-job fit, employer attractiveness* dan *job satisfaction* faktor dari *work engagement* sebagai variabel X1, X2 dan Z.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *person–job fit* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan?
2. Apakah *employer attractiveness* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan?
3. Apakah *person–job fit* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan?
4. Apakah *employer attractiveness* berpengaruh terhadap *job satisfaction* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan?
5. Apakah *job satisfaction* berpengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan?
6. Apakah *person–job fit* berpengaruh terhadap *work engagement* melalui *job satisfaction* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan?
7. Apakah *employer attractiveness* berpengaruh terhadap *work engagement* melalui *job satisfaction* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *person–job fit* terhadap *work engagement* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan.
2. Untuk menganalisis pengaruh *employer attractiveness* terhadap *work engagement* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan.
3. Untuk menganalisis pengaruh *person–job fit* terhadap *job satisfaction* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan.
4. Untuk menganalisis pengaruh *employer attractiveness* terhadap *job satisfaction* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan.
5. Untuk menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *work engagement* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan.
6. Untuk menganalisis pengaruh *person–job fit* terhadap *work engagement* melalui *job satisfaction* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan.
7. Untuk menganalisis pengaruh *employer attractiveness* terhadap *work engagement* melalui *job satisfaction* pada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Secara khusus, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara person–job fit,

employer attractiveness, dan job satisfaction terhadap work engagement. Temuan dari penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian serupa atau mengembangkan model penelitian pada konteks yang berbeda.

2. Manfaat Praktis
    a. Memberikan masukan bagi pihak manajemen hotel dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan person–job fit, sehingga karyawan merasa lebih kompeten dan nyaman dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
    b. Menawarkan rekomendasi untuk meningkatkan employer attractiveness melalui citra organisasi yang positif, pemberian kompensasi yang kompetitif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung agar dapat mempertahankan karyawan berbakat.
    c. Membantu bagian sumber daya manusia dalam merumuskan program pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran untuk memperkuat work engagement dan job satisfaction, sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
    d. Memberikan pemahaman kepada para pemangku kepentingan di industri perhotelan, seperti asosiasi maupun pembuat kebijakan, mengenai pentingnya keterikatan karyawan dalam sektor berbasis layanan, serta mendorong penyusunan pedoman atau strategi yang dapat meningkatkan kualitas tenaga kerja di industri perhotelan.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.2 Manajemen

2.2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut George R. Terry (2018), manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Dengan demikian, manajemen berperan sebagai sistem penggerak utama dalam organisasi agar seluruh unsur yang ada dapat berfungsi secara sinergis.

2.2.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen secara umum mencakup empat aspek utama, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan atau pengarahan (*actuating/directing*), dan pengendalian (*controlling*). Menurut George R. Terry (2018), fungsi-fungsi tersebut merupakan dasar bagi setiap kegiatan manajerial yang dilakukan dalam organisasi untuk mencapai tujuan dengan cara yang sistematis.

1. Perencanaan (*Planning*)

   Perencanaan merupakan tahap awal dalam proses manajemen yang mencakup penetapan tujuan, strategi, dan langkah-langkah untukmencapainya. Melalui

perencanaan, organisasi dapat memprediksi tantangan di masa depan serta menyiapkan solusi yang tepat agar kegiatan berjalan sesuai arah yang diinginkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

   Pengorganisasian adalah proses penataan sumber daya manusia dan non-manusia agar dapat bekerja secara efektif. Pada tahap ini, manajer membagi tugas, menetapkan tanggung jawab, serta mengoordinasikan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Penggerakan atau Pengarahan (*Actuating/Directing*)

   Fungsi ini melibatkan upaya untuk memotivasi, memimpin, dan mengarahkan karyawan agar bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

   Pengendalian merupakan fungsi terakhir yang bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana. Proses ini meliputi evaluasi kinerja, identifikasi penyimpangan, serta Tindakan korektif bila diperlukan.

Dengan adanya fungsi pengendalian, manajemen dapat menjaga efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, fungsi manajemen menjadi kerangka kerja utama yang memastikan setiap aktivitas organisasi berjalan secara terarah, terkoordinasi, dan berorientasi pada hasil. Implementasi fungsi-fungsi ini tidak hanya penting dalam konteks operasional, tetapi juga dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai bagian integral dari keberhasilan organisasi.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan cabang dari ilmu manajemen yang secara khusus berfokus pada pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi. Menurut Dessler (2020), MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta mengelola hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan kesejahteraan mereka. MSDM berperan penting dalam memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan berkinerja tinggi guna mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Selain itu, menurut Rivai (2019), MSDM juga menitikberatkan pada upaya mengembangkan potensi karyawan melalui pendekatan strategis agar mereka dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap kinerja organisasi.

Maka manajemen dan MSDM memiliki keterkaitan yang erat, manajemen menjadi landasan bagi pengelolaan seluruh sumber daya organisasi, sementara MSDM berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset paling berharga dalam mencapai keunggulan kompetitif. Penerapan manajemen yang efektif dalam bidang MSDM akan membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kondusif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

2.3.2 Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Tabel 2.1 Fungsi Operasional MSDM

No.	Fungsi Oprasioal MSDM	Tujuan	Contoh Kegiatan
1.	Rekrutmen dan seleksi	Fungsi ini berfokus pada pencarian, penarikan, dan pemilihan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuannya adalah mendapatkan SDM yang kompeten dan sesuai dengan kualifikasi jabatan. (Hasibuan &Rahmani, 2022)	Pengumuman lowongan kerja, wawancara, tes kompetensi, dan proses onboarding.
2.	Pelatihan dan pengembangan	Berfungsi meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan agar	Pelatihan teknis, workshop soft skill, mentoring, dan program
		kinerja individu maupun organisasi meningkat. (Rony & Yulianti, 2023)	pengembangan karier.
3.	Manajemen kinerja dan kompensasi	Menetapkan sistem evaluasi kinerja dan pemberian kompensasi berdasarkan kontribusi karyawan untuk menciptakan keadilan dan motivasi kerja. (Dewi & Sari, 2021)	Penilaian kinerja tahunan, pemberian bonus, kenaikan gaji, dan penghargaan karyawan terbaik.

4.	Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Karyawan	Bertujuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan manajemen, serta memastikan kesejahteraan dan keselamatan kerja. (Rachmawati et al., 2022)	Perundingan PKB, penyelesaian konflik kerja, pelaksanaan program K3, dan asuransi tenaga kerja.
5.	Administrasi dan Pemeliharaan SDM	Fungsi administratif mencakup pengelolaan data kepegawaian, absensi, cuti, serta kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan. (Lestari, 2020)	Pengarsipan data karyawan, sistem HRIS, pelaporan absensi, dan dokumentasi cuti tahunan.

2.4 Teori Yang Mendasari Penelitian

Penelitian ini menggunakan beberapa teori utama dalam bidang perilaku organisasi sebagai landasan untuk menjelaskan hubungan antar variabel, yaitu *Person–Environment Fit Theory*, *Theory of Work Adjustment*, *Social Exchange Theory*, dan *Job Demands-Resources* (JD-R) Model. Keempat teori ini dipilih karena mampu memberikan penjelasan komprehensif mengenai bagaimana kesesuaian individu dengan pekerjaan serta daya tarik organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja dan keterlibatan kerja karyawan.

2.4.1 Person-Environtment Fit Theory

Person–Environment Fit Theory menjelaskan bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dan lingkungan kerja akan menghasilkan sikap dan perilaku kerja yang positif. Dalam konteks penelitian ini, *person-job fit* mengacu pada

tingkat kecocokan antara kemampuan, keterampilan, serta kebutuhan individu dengan tuntutan pekerjaan. Individu yang memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi cenderung mengalami tingkat stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi (Kristof-Brown et al., 2005; Edwards, 1991). Selain itu, kesesuaian tersebut juga berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan kerja, karena individu merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan dirinya (Cable & DeRue, 2002). Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *person-job fit*, maka semakin tinggi pula *job satisfaction* dan *work engagement* karyawan.

2.4.2 Theory of Work Adjustment

Theory of Work Adjustment merupakan salah satu teori dalam psikologi kerja yang menekankan pentingnya kesesuaian antara karakteristik individu dengan lingkungan kerja dalam menciptakan hasil kerja yang optimal. Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara individu dan pekerjaan bersifat timbal balik, di mana individu membawa kemampuan, kebutuhan, dan nilai-nilai tertentu ke dalam pekerjaan, sementara pekerjaan menyediakan tuntutan serta imbalan tertentu bagi individu (Dawis & Lofquist, 1984). Dalam konteks penelitian ini, *Theory of Work Adjustment* memperkuat peran *person-job fit* sebagai faktor yang memengaruhi *job satisfaction*, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan *work engagement*. Dengan demikian, teori ini memberikan dasar konseptual yang menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian antara individu dan pekerjaan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan dan keterlibatan kerja yang dimiliki oleh karyawan.

2.4.3 Social Exchange Theory

Social Exchange Theory digunakan untuk menjelaskan hubungan antara karyawan dan organisasi yang didasarkan pada prinsip timbal balik *(reciprocity).* Teori ini menyatakan bahwa ketika individu menerima perlakuan yang baik dari organisasi, maka individu tersebut akan terdorong untuk memberikan balasan dalam bentuk sikap dan perilaku yang positif (Blau, 1964). Dalam penelitian ini, *employer attractiveness* mencerminkan sejauh mana organisasi dipandang sebagai tempat kerja yang menarik. Daya tarik ini dapat berupa kompensasi yang kompetitif, lingkungan kerja yang kondusif, serta peluang pengembangan karier. Ketika karyawan memandang organisasi memiliki nilai yang tinggi bagi dirinya, maka akan muncul rasa puas terhadap pekerjaan serta keterlibatan yang lebih besar dalam aktivitas kerja (Berthon et al., 2005; Saks, 2006). Oleh karena itu, *employer attractiveness* berperan penting dalam meningkatkan *job satisfaction* dan *work engagement* melalui mekanisme pertukaran sosial.

2.4.4 Job Demands-Resources

Penelitian ini juga mengacu pada *Job Demands-Resources* Model yang menjelaskan bahwa keterlibatan kerja (*work engagement*) dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya pekerjaan (*job resources*) (Bakker & Demerouti, 2007). Sumber daya kerja seperti dukungan organisasi, lingkungan kerja yang positif, serta daya tarik organisasi (*employer attractiveness*) dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dan membantu mereka dalam mencapai tujuan kerja. Dalam model ini, *job satisfaction* dipandang sebagai respon afektif yang muncul akibat terpenuhinya kebutuhan karyawan dalam pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Ketika karyawan merasa puas, mereka akan menunjukkan tingkat energi, dedikasi,

dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Selain itu, *job satisfaction* juga berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh antara *person-job fit* dan *employer attractiveness* terhadap *work engagement*

2.5 Work Engagement

2.5.1 Pengertian *Work Engagement*

Work engagement adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan, yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*), (Schaufeli & Bakker, 2004). Menurut Bahri & Nisa, (2017), konsep *engagement* dalam konteks pekerjaan pertama kali diperkenalkan oleh Kahn. Kahn mengemukakan konsep *personal engagement* yang didasarkan pada pemahaman tentang *job involvement, organizational commitment*, dan *intrinsic motivation*. Kahn mendefinisikan *personal engagement* sebagai perilaku yang ditunjukkan individu ketika mereka melibatkan atau menarik diri dari pekerjaannya. *Personal engagement* merujuk pada ekspresi diri seseorang secara kognitif, fisik, dan emosional selama bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi akan memahami dan melibatkan dirinya secara penuh baik secara kognitif, fisik, maupun emosional terhadap peran pekerjaannya.

Work engagement merupakan hal yang sangat penting. Komitmen terhadap pekerjaan mencerminkan kondisi di mana anggota organisasi benar-benar mencurahkan diri pada pekerjaan mereka dan berupaya memberikan kontribusi terbaik dalam menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Schaufeli et al., (2006) juga menyatakan bahwa *work engagement* merupakan suatu motivasi positif serta kondisi pemenuhan diri terhadap pandangan individu mengenai pekerjaan yang dilakukan.

Ayuningrum (2017) menyatakan bahwa *work engagement* adalah bentuk motivasi yang bersifat positif, merupakan kondisi pemenuhan diri, dan pandangan terhadap pekerjaan yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Knight et al., (2017) *work engagement* didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis yang mencerminkan antusiasme, energi, dan komitmen terhadap pekerjaan, yang dapat ditingkatkan melalui intervensi organisasi seperti pelatihan, umpan balik, dan peningkatan otonomi kerja. Selain itu, *work engagement* juga ditandai oleh kemauan karyawan untuk terlibat penuh dalam pekerjaan, komitmen tinggi terhadap tugas, serta kemampuan untuk tetap fokus saat bekerja.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang mencerminkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya, yang ditandai dengan tingkat energi tinggi, antusiasme, rasa bangga dan penting terhadap pekerjaan, serta fokus dan kenikmatan dalam melaksanakan tugas.

2.5.2 Fungsi *Work Engagement*

Work engagement memiliki berbagai fungsi penting yang berperan dalam meningkatkan efektivitas individu maupun organisasi. Menurut W. Schaufeli & Hakanen (2022), fungsi utama *work engagement* adalah sebagai pendorong kinerja optimal karena individu yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya akan menunjukkan semangat, dedikasi, dan konsentrasi yang tinggi dalam menyelesaikan tugas.

Fungsi lain dari *work engagement* adalah sebagai pembangun kesejahteraan psikologis karyawan. Menurut Bakker & Albrecht (2018), karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan lebih mampu menghadapi tekanan kerja, menjaga

keseimbangan emosional, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Hal ini disebabkan oleh adanya perasaan bermakna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kebahagiaan dan motivasi intrinsik.

2.5.3 Faktor-Faktor Yang Mmepengaruhi *Work Engagment*

Menurut Putri dan Parmin (2022), *work engagement* dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu:

1. *Job Demands* (Tuntutan Pekerjaan)

   Job demands dijelaskan sebagai tuntutan pekerjaan yang bersumber dari aspek fisik, psikologis, dan lingkungan kerja yang membutuhkan upaya baik secara fisik maupun psikologis dari karyawan (Schaufeli & Bakker, 2004)

2. *Job Resources* (Sumber Daya Pekerjaan)

   Job resources diartikan sebagai sumber daya fisik, psikologis, dan organisasional yang membantu karyawan dalam mengurangi *job demands*, meningkatkan keterampilan pribadi, serta mendukung pencapaian kinerja kerja (Schaufeli & Bakker, 2004)

3. *Personal Resources* (Sumber Daya Individu)

   Personal resources lebih menekankan pada ketahanan pribadi yang menghasilkan dampak positif terhadap lingkungan sosial, yang tercermin melalui rasa percaya diri (*self-esteem*), efikasi diri (*selfefficacy*), serta perasaan positif individu (Bakker & Demerouti, 2008).

Schaufeli & Bakker (2004), menyatakan bahwa faktor utama yang memengaruhi *work engagement* mencakup dua aspek penting, yaitu *job resources* dan *personal resources*:

1. *Job Resources*

   Work engagement dapat dipengaruhi oleh *job resources* yang mencakup aspek fisik, sosial, dan organisasional yang berfungsi sebagai sarana dalam mencapai tujuan kerja, mengurangi beban kerja baik secara fisiologis maupun psikologis, serta mendorong pertumbuhan dan pengembangan individu. *Job resources* berperan sebagai motivator internal karena mempercepat proses pembelajaran dan pengembangan diri karyawan, sekaligus sebagai motivator eksternal karena berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. *Job resources* terdiri atas tiga tingkatan:

   a. Tingkat Organisasi mencakup kecukupan fasilitas seperti gaji, kesempatan belajar, pengembangan organisasi, dan ketersediaan informasi dalam perusahaan.
   b. Tingkat Interpersonal mencakup komunikasi dan kualitas hubungan antar rekan kerja serta atasan, termasuk iklim kerja yang positif.
   c. Tingkat Tugas mencakup partisipasi dalam pengambilan keputusan, jenis pekerjaan, serta pemahaman terhadap peran kerja.

2. *Personal Resources*

   Personal resources merupakan aset pribadi yang mencerminkan penilaian positif individu terhadap kemampuan dirinya untuk mengendalikan serta memengaruhi kesuksesan dalam lingkungan kerja. Evaluasi diri yang positif ini dapat memprediksi penetapan tujuan, motivasi, kinerja, kepuasan hidup dan kerja, ambisi karier, serta hasilhasil positif lainnya. Semakin tinggi *personal resources individu*, semakin kuat pula persepsi positif terhadap dirinya dan keselarasan antara dirinya dengan tujuan organisasi. Hal ini secara intrinsik

memotivasi individu untuk berprestasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

2.5.4 Indokator *Work Engagement*

Menurut Steven & Prihatsanti (2017), *work engagement* merupakan kondisi mental positif yang ditandai oleh tiga indikator utama, yaitu:

1. *Vigor*

   Ditunjukkan dengan tingkat energi, antusiasme, dan ketahanan yang tinggi dalam menghadapi kesulitan kerja.

2. *Dedication*

   Dicirikan dengan keterlibatan, semangat, keberanian menghadapi tantangan, serta rasa bangga terhadap pekerjaan.

3. *Absorption*

   Ditunjukkan dengan konsentrasi yang mendalam dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan hingga terkadang sulit untuk melepaskan diri dari aktivitas kerja.

Kahn (2014) juga menjelaskan bahwa *work engagement* terdiri dari tiga aspek keterikatan:

1. *Physical Engagement*, yaitu keterikatan fisik antara karyawan dan pekerjaan yang ditunjukkan melalui aktivitas fisik di tempat kerja.
2. *Emotional Engagement*, yaitu keterikatan emosional antara karyawan dan pekerjaan, terutama dalam hubungannya dengan orang lain di lingkungan kerja.
3. *Cognitive Engagement*, yaitu keterikatan kognitif yang melibatkan fokus mental dan pemikiran terhadap pekerjaan yang dilakukan.

2.6 Person-Job Fit

2.6.1 Pengertian *Person-Job Fit*

Menurut Rinaldo Putra et al., (2023), *person–job fit* didefinisikan sebagai kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu dengan deskripsi pekerjaan yang dijalankan. Definisi ini mencakup keselarasan antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan, serta kesesuaian antara sumber daya kerja yang tersedia dengan kebutuhan individu. Selain itu, konsep ini juga menekankan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu untuk memenuhinya.

Person–job fit adalah tingkat kesesuaian antara karakteristik individu (termasuk kemampuan, keterampilan, nilai, dan kebutuhan) dengan karakteristik pekerjaan (seperti tuntutan tugas, peran, dan sumber daya yang tersedia), (Kristof et al., 2005). Menurut Sekiguchi (2004) menekankan bahwa P–J Fit adalah kesesuaian spesifik antara individu dan tuntutan pekerjaan tertentu, berbeda dari *Person–Organization Fit* (P–O Fit) yang lebih menyangkut kesesuaian nilai dan budaya organisasi. Menurutnya, *person-job fit* berperan sentral dalam seleksi karyawan: semakin tinggi tingkat kecocokan kemampuan individu terhadap tuntutan pekerjaan, semakin besar kemungkinan mereka menunjukkan kinerja yang optimal. Ia menambahkan bahwa P–J Fit bersifat instrumental berfokus pada hubungan langsung antara keterampilan individu dan kebutuhan posisi kerja.

Penilaian terhadap *person–job fit* dilakukan dengan mengidentifikasi kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu berdasarkan hasil analisis pekerjaan yang dilakukan oleh pihak berwenang di dalam organisasi, guna

memastikan bahwa pengetahuan, bakat, dan kemampuan karyawan sejalan dengan kebutuhan pekerjaan.

Warr & Inceoglu (2012), memperluas konsep P–J Fit dengan menambahkan dimensi psikologis-afektif, yakni sejauh mana pekerjaan dirasakan bermakna dan sesuai dengan minat serta nilai pribadi. Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat P–J Fit yang tinggi meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja, sementara ketidaksesuaian (misfit) dapat menurunkan kesejahteraan karyawan. Warr & Inceoglu berargumen bahwa P–J Fit berfungsi sebagai mekanisme motivasional yang memperkuat hubungan emosional terhadap pekerjaan.

Caldwell & O'Reilly (1990), memperkenalkan pendekatan profil komparatif, di mana P–J Fit diukur dengan membandingkan profil karakteristik individu (seperti kemampuan, nilai, dan preferensi) dengan profil pekerjaan yang ideal. Mereka menekankan bahwa *fit* bukan hanya persepsi subjektif, tetapi dapat diukur secara kuantitatif untuk menilai sejauh mana kecocokan aktual terjadi. Kontribusinya terletak pada pengembangan alat ukur empiris yang dapat digunakan dalam seleksi dan penempatan karyawan.

Edwards (1991) dengan menekankan bahwa P–J Fit adalah proses pertukaran dua arah antara individu dan pekerjaan.Pekerjaan menyediakan sumber daya dan kepuasan, sementara individu memberikan kemampuan dan upaya. Ketidakseimbangan dalam pertukaran ini menurunkan kinerja dan kesejahteraan. Kontribusi utamanya adalah menunjukkan bahwa P–J Fit berperan sebagai prediktor signifikan bagi performa kerja melalui peningkatan kesejahteraan psikologis.

Berdasarkan teori *person–job fit*, ketika terdapat kesesuaian antara karakteristik tugas dengan kebutuhan individu, maka karyawan akan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya (Allen & Meyer, 1990). Karakteristik *person–job fit* mengakui bahwa tuntutan pekerjaan memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara atribut individu dan kinerja kerja.

Holland mengidentifikasi enam tipe karakteristik individu dan berpendapat bahwa kepuasan kerja sangat bergantung pada tingkat kesesuaian antara karakteristik tersebut dengan lingkungan kerja. Keenam tipologi yang dikemukakan oleh Holland memberikan kerangka konseptual untuk menjelaskan mengapa seorang karyawan dapat merasa puas dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, atau sebaliknya merasa tidak puas dan memilih meninggalkan organisasi.

Tabel 1.3 Tipe Karakteristik *Person-Job Fit*

Tipe	Karakteristik
Realistik : lebih memilih kegiatan fisik yang memerlukan keterampilan, kekuatan, dan koordinasi	Pemalu, gigih, praktis
Investasi : lebih memilih aktivitas yang cenderung berpikir, dan mengorganisir	Suka bergaul, ramah, koorpperatif
Sosial : lebih memilih kegiatan yang membantu orang lain	Menyesuaikan diri, efisien, praktikal, fleksibel
Konvensional : lebih suka aturan, tertib	Percaya diri, ambisius, energik, dominan
Enterprising : lebih memilih kegiatan verbal dimana ada kesempatan untuk mempengaruhi orang lain dan memperoleh kekuasaan	Imajinatif, idealis, emosional, tidak praktis
Artistic : lebih tidak sistematis yang memungkinkan kreativitas	Pelukis, pemusik, penulis, decorator

Sebuah teori yang mengidentifikasi enam tipe kepribadian menyatakan bahwa karakteristik kepribadian dan lingkungan kerja berperan penting dalam menentukan kepuasan kerja karyawan. (Saputra & Djastuti, 2021) menjelaskan bahwa kesesuaian antara karyawan dengan pekerjaannya, serta dengan organisasi tempat mereka bekerja merupakan faktor yang sama pentingnya dengan persyaratan lain dalam proses rekrutmen.

Kesesuaian tersebut memastikan bahwa organisasi memperoleh karyawan yang benar-benar memiliki kompetensi yang diharapkan dan mampu beradaptasi terhadap berbagai perkembangan yang terjadi. Selain itu, ditegaskan bahwa individu cenderung memilih lingkungan kerja yang paling sesuai dengan karakteristik pribadinya. Keputusan seseorang untuk bergabung dengan suatu perusahaan pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh tingkat kesamaan antara konsep diri yang dimilikinya dengan citra yang ia persepsikan dari pekerjaan maupun organisasi tersebut.

2.6.2 Fungsi *Person-Job Fit*

Fungsi utama *Person–Job Fit* (P-J Fit) adalah memastikan kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan agar tercapai kinerja optimal. Menurut A. Kristof-Brown et al. (2023), P-J Fit berfungsi untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui penempatan karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan minatnya, sehingga dapat menurunkan tingkat stres kerja serta meningkatkan produktivitas. Selain itu, Abdalla et al. 2018), menegaskan bahwa fungsi lain dari P-J Fit adalah memperkuat komitmen karyawan, meningkatkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan pada karyawan, karena karyawan yang cocok dengan pekerjaannya merasa lebih puas dan terikat secara emosional terhadap organisasi.

Dalam konteks pengembangan karier, P-J Fit juga berfungsi sebagai dasar dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan kompetensi agar sumber daya manusia yang dimiliki benar-benar mendukung strategi bisnis perusahaan

2.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Person-Job Fit*

Menurut Kristof et al (2023), faktor-faktor yang memengaruhi *person–job fit* antara lain sebagai berikut:

1. Faktor Pendorong Kreativitas Individu
    a. Pengalaman individu dalam berkreasi.
    b. Perlakuan yang diterima individu di lingkungan kerjanya.
    c. Kemampuan kognitif yang dimiliki individu.
2. Tahapan dalam Membangun Kreativitas
    a. Tahap persiapan (*preparation*) Tahap awal di mana individu mengumpulkan informasi dan memahami permasalahan pekerjaan.
    b. Tahap inkubasi (*incubation*) Tahap di mana individu memproses informasi secara internal dan mencari solusi inovatif.
    c. Tahap penemuan ide atau gagasan (*insight*) Tahap munculnya ide-ide kreatif yang relevan dengan pekerjaan.
    d. Tahap verifikasi (*verification*) Tahap pengujian dan validasi terhadap ide atau solusi yang dihasilkan.
3. Perspektif French dan Raven Menurut French dan Raven, motivasi merupakan sesuatu yang mendorong individu untuk menampilkan perilaku tertentu. Dengan kata lain, motivasi menjadi kekuatan pendorong utama dalam menentukan bagaimana seseorang menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang dijalankannya.

4. Faktor Penentu Kinerja
    a. Motivasi kerja.
    b. Kemampuan individu.
    c. Lingkungan kerja

Menurut Asmike & Setiono (2020), terdapat beberapa faktor lain yang memengaruhi *person–job fit*, yaitu:

1. Pengetahuan Teknis, Keterampilan Khusus, dan Kemampuan

    Personal Pengetahuan seorang karyawan terhadap aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya, keterampilan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, serta kemampuan personal untuk melaksanakan pekerjaan merupakan faktor penting yang harus dimiliki. Ketiga elemen ini memungkinkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar minimal yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Keterampilan Sosial

    Keterampilan sosial merupakan kemampuan individu dalam berinteraksi dan menjalin hubungan yang baik dengan lingkungan kerjanya, sehingga individu mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di tempat kerja.

3. Kebutuhan Personal, Nilai, dan Minat

    Kebutuhan personal sering kali menjadi faktor utama yang mendorong seseorang untuk melamar suatu pekerjaan. Kesesuaian antara nilai-nilai pribadi, minat, dan kebutuhan dengan karakteristik pekerjaan akan meningkatkan kemungkinan individu merasa cocok dengan pekerjaannya.

4. Sifat-Sifat Personal (*Personal Traits*)

   Sifat atau karakteristik individu seperti kejujuran, keterbukaan, kemampuan bekerja sama, kemampuan beradaptasi dengan orang lain, komitmen terhadap pekerjaan, serta stabilitas emosi juga menjadi pertimbangan penting bagi organisasi. Sifat-sifat ini membantu organisasi memastikan bahwa calon karyawan memiliki potensi untuk bekerja secara optimal dan berintegrasi dengan budaya perusahaan.

2.6.4 Indikator Person-Job Fit

Menurut Kristof et al (2023) terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *person–job fit*, yaitu:

1. Kecocokan antara pekerjaan dengan kemampuan yang berarti kemampuan individu sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dijalankan.
2. Kecocokan antara pekerjaan dengan pengetahuan yang berarti pengetahuan yang dimiliki karyawan relevan dengan pekerjaan yang dilakukan.
3. Kepuasan pribadi terhadap pekerjaan yang berarti karyawan merasa puas dengan tugas dan tanggung jawab yang dijalankannya.
4. Kesesuaian antara keinginan individu dan karakteristik pekerjaan yang berarti aspirasi dan karakter individu sejalan dengan sifat serta tuntutan pekerjaan yang dijalankan.

Menurut Cable & DeRue (2002), *person–job fit* terdiri atas dua dimensi utama, yaitu:

1. *Demand Abilities Fit*

   Dimensi ini berkaitan dengan kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan dengan karakteristik dan tuntutan pekerjaan. Semakin

tinggi kesesuaian ini, maka semakin efektif karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

2. *Need Supply Fit*

   Dimensi ini berhubungan dengan sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan, keinginan, dan preferensi karyawan melalui hasil pekerjaan seperti kepuasan kerja, kepuasan karier, serta komitmen terhadap organisasi. Ketika kebutuhan dan harapan karyawan dapat terpenuhi oleh organisasi, maka *need–supply fit* akan tercapai secara optimal.

2.7 Employer Attractiveness

2.7.1 Pengertian *Employer Attractiveness*

Signaling Theory menurut Spence (1973) menjadi landasan teoritis penting dalam menjelaskan bagaimana *employer attractiveness* terbentuk, terutama pada calon karyawan. Teori ini menyatakan bahwa individu menggunakan sinyal-sinyal yang tersedia untuk menilai kualitas organisasi, seperti reputasi perusahaan, kebijakan SDM, stabilitas kerja, dan citra publik.

Dalam konteks *employer attractiveness*, informasi yang disampaikan organisasi baik melalui media, iklan lowongan, maupun pengalaman karyawan berfungsi sebagai sinyal kualitas tempat kerja. Sinyal positif akan meningkatkan persepsi daya tarik organisasi, sedangkan sinyal negatif dapat menurunkan minat individu untuk bergabung atau bertahan dalam organisasi tersebut.

Konsep *employer attractiveness* pertama kali diperkenalkan oleh Berthon et al. (2005) yang mendefinisikannya sebagai persepsi individu terhadap manfaat yang diperoleh dari bekerja pada suatu organisasi. Konsep ini mencakup berbagai nilai yang dianggap menarik oleh calon karyawan maupun karyawan yang sudah

ada, seperti nilai ekonomi, sosial, pengembangan diri, dan kesempatan penerapan keterampilan. Dengan kata lain, *employer attractiveness* menggambarkan sejauh mana organisasi mampu menampilkan dirinya sebagai tempat kerja yang ideal, baik melalui sistem penghargaan, lingkungan kerja yang mendukung, maupun reputasi positif yang dimilikinya di mata publik. Daya tarik organisasi menjadi elemen penting dalam strategi manajemen sumber daya manusia, terutama untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik di tengah persaingan industri yang semakin ketat.

Reis & Braga (2016) Mereka mendefinisikan *employer attractiveness* sebagai persepsi nilai organisasi yang bervariasi antar generasi tenaga kerja. Misalnya, Generasi Y lebih tertarik pada fleksibilitas dan inovasi, sedangkan Generasi X lebih menghargaistabilitas dan imbalan finansial. Definisi ini menekankan sifat relatif dari daya tarik pemberi kerja tergantung pada demografi calon karyawan.

Alnıaçık & Alnıaçık (2012) menegaskan bahwa *employer attractiveness* merupakan tingkat ketertarikan seseorang terhadap suatu organisasi sebagai tempat bekerja, yang terbentuk dari persepsi mengenai berbagai manfaat fungsional, ekonomi, psikologis, dan sosial yang ditawarkan oleh perusahaan. Ketertarikan ini tidak hanya terbatas pada kompensasi finansial, tetapi juga mencakup kesempatan pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja, serta nilai-nilai organisasi yang sejalan dengan nilai pribadi individu. Dalam konteks pasar tenaga kerja modern, *employer attractiveness* berperan penting karena calon tenaga kerja cenderung lebih selektif dalam memilih perusahaan yang sesuai dengan aspirasi, karakter, serta kebutuhan profesional mereka.

Sementara itu, menurut Tanwar & Prasad (2016), *employer attractiveness* merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor internal dan eksternal yang membentuk citra positif perusahaan di mata tenaga kerja. Faktor internal meliputi budaya organisasi, kepemimpinan, dan peluang pengembangan karier, sedangkan faktor eksternal mencakup reputasi perusahaan, citra merek, serta tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*). Oleh karena itu, perusahaan yang mampu membangun citra positif dan menawarkan nilai-nilai yang relevan bagi karyawan akan memiliki tingkat daya tarik yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Dengan demikian, *employer attractiveness* dapat dipahami sebagai aset strategis yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

Menurut Backhaus & Tikoo (2004), *employer attractiveness* merupakan bagian dari konsep employer branding yang mencerminkan citra dan identitas organisasi sebagai pemberi kerja. Mereka berpendapat bahwa persepsi positif karyawan dan calon karyawan terhadap organisasi akan menciptakan keunggulan kompetitif dalam menarik tenaga kerja terbaik. *Employer attractiveness* terbentuk melalui kombinasi antara pengalaman kerja, reputasi perusahaan, nilai-nilai organisasi, dan konsistensi pesan yang disampaikan kepada publik. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun identitas yang kuat, kredibel, dan sesuai dengan harapan tenaga kerja agar mampu menjadi pilihan utama bagi kandidat potensial.

2.7.2 Fungsi *Employer Attractiveness*

Fungsi *Employer Attractiveness* adalah membangun citra positif organisasi di mata calon dan karyawan yang sudah ada. Menurut Ha et al. (2021), *employer attractiveness* berfungsi untuk menarik, merekrut, dan mempertahankan tenaga

kerja yang berkualitas melalui persepsi positif terhadap organisasi sebagai tempat bekerja yang ideal. Fungsi lainnya adalah sebagai strategi *employer branding* yang memperkuat loyalitas karyawan dan meningkatkan *employee engagement*, karena individu merasa bangga bekerja di perusahaan yang memiliki reputasi baik.

Benraïss-Noailles & Viot (2021), juga menjelaskan bahwa *employer attractiven*ess berperan dalam meningkatkan *organizational commitment* dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis karyawan seperti pengakuan, peluang karier, dan keseimbangan kerja-kehidupan.

2.7.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employer Attractiveness*

Menurut Berthon et al. (2005), bahwa *employer attractiveness* terbentuk melalui lima Faktor utama yang memengaruhi persepsi individu terhadap daya tarik suatu organisasi:

1. *Interest Value*

   Mencerminkan sejauh mana perusahaan mampu menawarkan lingkungan kerja yang inovatif, dinamis, dan menantang.

2. *Social Value*

   Berkaitan dengan hubungan interpersonal yang positif, kerja tim yang baik, serta budaya kerja yang mendukung kolaborasi.

3. *Economic Value*

   Meliputi gaji, tunjangan, serta fasilitas lain yang mencerminkan manfaat finansial dari bekerja di perusahaan tersebut.

4. *Development Value*

   Menggambarkan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, pembelajaran, dan jenjang karier.

5. *Application Value*

   Berkaitan dengan kesempatan bagi individu untuk menerapkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan dalam pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Alnıaçık & Alnıaçık (2012), Faktor-faktor yang memengaruhi *employer attractiveness* menurut Alnıaçık & Alnıaçık meliputi:

1. *Functional Value*

   Menyangkut stabilitas kerja, kondisi kerja yang aman, serta kejelasan peran dan tanggung jawab.

2. *Economic Value*

   Mencakup kompensasi, bonus, serta penghargaan finansial lainnya.

3. *Social Value*

   Terkait dengan hubungan sosial, dukungan rekan kerja, dan suasana kerja yang positif

4. *Psychological Value*

   Menggambarkan sejauh mana pekerjaan memberikan makna, rasa bangga, dan identitas diri bagi karyawan.

5. *Developmental Value*

   Peluang pengembangan diri dan jenjang karier yang disediakan perusahaan.

Dan menurut Tanwar & Prasa (2016), menambahkan bahwa *employer attractiveness* dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal organisasi, yaitu:

1. *Organizational Culture*

   Budaya kerja yang positif dan inklusif menciptakan rasa memiliki bagi karyawan.

2. *Leadership Style*

   Gaya kepemimpinan yang mendukung dan partisipatif meningkatkan rasa aman dan percaya diri karyawan.

3. *Corporate Reputation*

   Reputasi organisasi di mata publik menjadi faktor utama dalam menarik calon tenaga kerja berkualitas.

4. *Corporate Social Responsibility* (CSR)

   Kegiatan sosial dan keberlanjutan perusahaan mencerminkan nilai moral dan etika organisasi.

5. *Work-Life Balance*

   Kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan pribadi dan professional

2.7.4 Indikator *Employer Attractiveness*

Menurut Berthon et al. (2005), indikator *employer attractiveness* terdiri dari lima dimensi utama yang dijadikan ukuran daya tarik organisasi, yaitu:

1. *Interest Value*

   Interest Value adalah sejauh mana pekerjaan dianggap menarik, menantang, dan kreatif.

2. *Social Value*

   Social Value adalah adanya lingkungan kerja yang harmonis dan dukungan sosial antar karyawan.

3. *Economic Value*

   Economic Value adalah kompensasi yang memadai dan stabilitas finansial yang ditawarkan organisasi.

4. *Development Value*

Development Value adalah peluang untuk meningkatkan keterampilan dan mengembangkan karier.

5. *Application Value*

   *Application Valu*e adalah kesempatan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kemampuan individu dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut Tanwar & Prasad (2016), indikator *employer attractiveness* dapat diukur melalui lima dimensi utama dalam kerangka *employer branding*, yaitu:

1. *Work Environment*

   Work Environment adalah suasana kerja yang positif dan mendukung kesejahteraan karyawan.

2. *Corporate Social Responsibility (CSR)*

   Corporate Social Responsibility (CSR) adalah keterlibatan organisasi dalam kegiatan sosial yang meningkatkan citra perusahaan.

3. *Work-Life Balance*

   Work-Life Balance adalah keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan.

4. *Compensation and Benefits*

   Compensation and Benefits adalaah sistem penghargaan dan tunjangan yang kompetitif.

5. *Career Development*

   Career Development adalah kesempatan bagi karyawan untuk berkembang secara profesional.

2.8 Job Satisfaction

2.8.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Teori paling berpengaruh dalam menjelaskan *job satisfaction* adalah *Two-Factor Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg, et al (1959) yang menyatakan bahwa kepuasan dan ketidak puasan kerja berasal dari dua kelompok faktor yang berbeda, yaitu motivator factors dan hygiene factors.

Motivator factors berkaitan dengan isi pekerjaan (*job content*), seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan. Faktor-faktor ini berperan dalam menciptakan *job satisfaction* dan motivasi intrinsik. Sebaliknya, *hygiene factors* berkaitan dengan konteks pekerjaan (*job context*), seperti gaji, kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, dan kondisi kerja. Faktor ini tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, tetapi ketidak hadirannya dapat menimbulkan ketidak puasan. Teori Herzberg menegaskan bahwa *job satisfaction* tidak cukup dibangun hanya melalui kompensasi atau fasilitas, melainkan juga melalui desain pekerjaan yang bermakna dan menantang.

Job satisfaction didefinisikan sebagai tingkat efeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja melulu berkaitan dengn sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan (Tsani & Farlianto, 2018).

Sedangkan Handoko (2016), menyatakan bahwa *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyaenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Hasibuan (2017), *job satisfaction* adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai

pekerjaannya. Sikap ini dicerminakan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. *job satisfaction* dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam atau luar pekerjaan.

Judge, Zhang & Glerum (2020) Penelitian terbaru ini menyoroti bahwa *job satisfaction* adalah evaluasisubjektif individu terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh hasil kerja, kepribadian, dan kerangka referensi personal. Mereka memandang *job satisfaction* sebagai konstruk psikologis yang dinamis dan kontekstual.

Zhu (2012), Zhu menggabungkan pandangan klasik dan modern dengan mendefinisikan *job satisfaction* sebagai reaksi afektif dan kognitif seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti kondisi kerja, hubungan dengan rekan, dan pengakuan. Menurutnya, *job satisfaction* adalah fenomena multidimensional yang melibatkan persepsi dan perasaan individu terhadap lingkungannya. *Job Satisfaction* adalah kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana individu merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaji, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, serta kesempatan untuk berkembang, (Manurung & Ratnawati, 2012).

Terdapat dua alasan untuk mengetahui kepuasan dan akibatnya menurut Michell & Larson (2015), yaitu:

1. Bersumber dari faktor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan bekerja, ketidakhadiran dan keluar masuknya pegawai.
2. Bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (*internal*) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (*eksternal*), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. *Job satisfaction* menunjukan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi *job satisfaction* juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi.

2.8.2 Fungsi *Job Satisfaction*

Job Satisfaction memiliki fungsi penting dalam mendukung keberhasilan organisasi melalui peningkatan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Menurut Luthan et al. (2019), fungsi utama *job satisfaction* adalah meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat absensi, dan meningkatkan keterikatan karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas akan bekerja lebih efektif dan memberikan kontribusi positif terhadap budaya kerja organisasi.

Robbins dan Judge (2020) menambahkan bahwa fungsi lain dari *job satisfaction* adalah memperkuat motivasi dan komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan *work engagement* dan loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, *job satisfaction* juga berfungsi sebagai indikator penting dalam menilai efektivitas manajemen sumber daya manusia karena mencerminkan sejauh mana kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi.

2.8.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* dari karyawan. Menurut Stephani & Kurniawan (2016) Faktor-faktor yang

mempengaruhi *job satisfaction* pada dasarnya dapar menjadi dua bagian yaitu faktor intrinsic dan faktor ekstrinsic:

1. Faktor intrinsic atau faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut.
2. Faktor ekstrinsik atau faktor yang berasal dari luar diri karyawan anatara lain kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian, dan sebagainya.

Sedangkan menurut pendapat Basalamah & As'ad (2021), faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* anatara lan:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
2. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkaan kerja, sirkulasi udara, kesehatan karyawan.
3. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputisistem penggajian, jaminan social, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lainlain.
4. Faktor social, merupakan faktor yang berhubungan dnegan interaksi social baik antara sesame karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

2.8.4 Indikator *Job Satisfaction*

Menurut Manurung & Ratnawati (2012), indikator *job satisfaction* adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan terhadap

   Pekerjaan itu sendiri Isi pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan memiliki elemen yang memuaskan.

2. Kepuasan terhadap

   Gaji Jumlah bayaran yang diterima seorang karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3. Kepuasan terhadap

   Promosi Kemungkinan seorang karyawan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

4. Kepuasan terhadap

   Rekan kerja Seorang karyawan senantiasa berinteraksi dalam pelaksanan pekerjaan dan dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Sedangkan menurut Robbins (2002), indikator *job satisfaction* anatara lain:

1. Kerja yang menantang secara mental

   Secara umum, indivisu lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan dan memberikan berbagai tugas dan feedback tentang seberapa baik yang mereka lakukan.

2. Penghargaan yang sesuai

   Karyawan menginginkan sistem penggajian yang adil dan tidak ambigu serta sesuai dengan harapan karyawan.

3. Kondisi kerja mendukung

   Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan dengan baik.

2.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdaulu yang digunakan sebagai referensi dalam penlitian ini yaitu:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Indriyani & Sutanto (2021)	Peranan Person *Organization Fit* Dan *Person Job Fit* Dalam Meningkatkan *Job Satisfaction DenganWork Engagemen* Sebagai Mediasi	*Person-Job Fit* terhadap *Work Engagement*	*Person-Job Fit* berpengaruh terhadap *Work Engagement*
2.	Riyanto & Helmy (2020)	Pengaruh *Person Job Fit* dan *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagemen*t sebagai Variabel Intervening	*Person-Job Fit* terhadap *Work Engagement*	*Person–Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*
3.	Kızrak (2025)	*Resource Dynamics in Career Satisfaction: Examining Person-Job Fit, Work Engagement, and Supervisor Support*	*Person-Job Fit* terhadap *Work Engagement*	Studi ini menunjukkan bahwa *person–job fit* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work Engagement*

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
4.	Verčič (2021)	*The Effect of Job Security and Job Attractiveness on Intention to Leavethe Mediation Role of Employee Engagement*	*Employer Attractivenes* terhadap *Work Engagemen*t	*Employer Attractiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement*
5.	Firdaus. F., et al. (2023)	*The Effect of Job Security and Job Attractiveness on Intention to Leavethe Mediation Role of Employee Engagement*	*Employer Attractivenes* terhadap *Work Engagement*	*Employer Attractiveness* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*
6.	Nguyen & Nguyen (2023)	*Employer Attractiveness, Employee Engagement, and Employee Performance*	*Employer Attractivenes* terhadap *Work Engagemen*t	Hasil penelitian ini menemukan bahwa *employer attractiveness* berpengaruh positif terhadap *employee engagement.*
7.	Persson (2018)	*Person-Job Fit and Person-Organization Fit Among Start-Up Employees and their Relation to Job Satisfaction and Intention to Leave*	*Person-Job Fit* terhadap *Job Satisfaction*	*Person–Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*
8.	Xiao et al. (2021)	*Person-environment fit andmedical profesionals' job satisfaction, turnover intention and professional efficacy: A cross-sectional study in Shanghai*	*Person-Job Fit* terhadap *Job Satisfaction*	*Person–Job Fit* berpengaruh positif dansignifikan terhadap *Job Satisfaction*

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
9.	Warr & Inceoglu (2012)	*Job Engagment, Job Satisfaction, and Contrasting Associaton With Person-Job Fit*	*Person-Job Fit* terhadap *Job Satisfaction*	Ditemukan bahwa *person–job fit* berpengaruh positif dengan *job satisfaction*
10.	Badawi. A. (2019)	*The relationship between employer attractiveness and hospitality students job pursuit intentions in terms of person-environment fit.*	*Employer Attractivenes* terhadap *Job Satisfaction*	*Employer Attractiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*
11.	Jaffari, M. K., et al. (2024)	*Employer attractiveness, employe engagement and employee performance*	*Employer Attractivenes* terhadap *Job Satisfaction*	*Employer Attractiveness* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*
12.	Nguyen et al. (2021)	*Employer Attractiveness and Employee Peformance: An Explolatory Study*	*Employer Attractivenes* terhadap *Job Satisfaction*	*Employer Attractiveness* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*
13.	Andriani et al. (2023)	*Empirical effects of work environment, job satisfaction and work engagement on turnover intention in hospitality industry*	*Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement*	*Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*
14.	Nabila. V., & Budiono. B. (2025)	Pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* melalui *work engagement* pada karyawan	*Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement*	*Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagemen*t

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
15.	Bayona et al. (2020)	*The Relationshio Between Knowledge Characteristics' Fit and Job Satisfaction and Job Performance: The Mediating Role Of Work Engagment*	*Job Satisfaction* terhadap *Work Engagement*	*Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*
16.	Bayona et al. (2020)	*The mediating role of job satisfaction and work engagement in the relationship between self-reported person-job fit and job performance*	*Person-Job Fit* terhadap *Work Engagment* melalui *Job Satisfaction*	Variabel saling berhubungan positif; *Person– Job Fit* berhubungan tidak langsung dengan *Job Performance* melalui *Work Engagement* namun tidak melalui *Job Satisfaction*
17.	Agustian & Rachmawati (2021)	*The Effect of Job Rotation and Person-Job Fit On Employee Engagement: The Mediation Role of the Job Satisfaction*	*Person-Job Fit* terhadap *Work Engagment* melalui *Job Satisfaction*	*Job Satisfaction* dapat meningkatkan *Employee Engagement; Person–Job Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*
18.	Rayton et al. (2019)	*Fit Perceptions, Work Engagment, Satisfaction and Comitment*	*Person-Job Fit* terhadap *Work Engagment* melalui *Job Satisfaction*	*job satisfaction* memediasi hubungan antara *person–job fit* dan *work engagement* secara positif

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
19.	Nguyen et al. (2021)	*Employer attractiveness, employee engagement and employee performance*	*Employer Attractiveness* terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction*	*Employer Attractiveness* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* dan *Employee Performance*
20.	Article (2023)	*The effect of employer branding on employee engagement: The role of person organization fit and employee satisfaction at Television station on Yogyakarta*	*Employer Attractiveness* terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction*	*Employer Branding* berpengaruh terhadap *Employee Engagement,* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *Employee Satisfaction* dan *Person–Organization Fit satisfaction* dan *person-organization fit*
21.	Lee et al. (2022)	*The Mediating Role of Job Satisfaction and Work Engagement*	*Employer Attractiveness* terhadap *Work Engagement* melalui *Job Satisfaction*	*Job satisfaction* berperan sebagai mediator penting antara *employer attractiveness* dan *work engagement* secara positif dan signifikan

2.10 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dibentuk untuk menunjukan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Peneitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* sebagai variabel dependen. Mengacu pada beberapa penilitian terdahulu, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini terdiri dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *work engagement* yaitu *person-job fit* dan *employer attractiveness* sebagai variabel independen. Penelitiann ini juga menggunakan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi yang diharapkan mampu mendorong pengaruh *person-job fit* dan *employer attractiveness*.

2.10.1 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Work Engagement*

Work engagement adalah keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap suatu pekerjaan dan *person-job fit* adalah kesesuaian karakteristik dan individual seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Yang dimana jika karyawan merasa sesuai dengan suatu pekerjaan maka mereka akan merasa terikat atau timbulnya rasa loyalitas dalam bekerja. Maka p*erson-job fit* berpengaruh terhadap *work engagement* karna semakin tinggi kesesuain *person-job fit* seorang karyawan maka tingkat loyalitas *work engagement* akan tinggi pula.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Netania & Firdaus (2023) dalam jurnal Manajerial: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi menunjukkan bahwa *person-job fit* memiliki efek positif signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan. Penelitian ini menekankan bahwa ketika pekerja merasakan bahwa tugas, kemampuan, dan tanggung jawab pekerjaannya cocok

dengan kemampuan diri mereka, maka keterlibatan kerja (*work engagement*) meningkat.

Secara teoritis, hubungan antara *person-job fit* dan *work engagement* dapat dijelaskan melalui perspektif teori kebutuhn dasar dan teori sumber daya pekerjaan (*Job Demands-Resources theory*). Ketika seseorang merasakan kesesuaian antara kemampuan pribadinya dengan tuntutan dan karakteristik pekerjaan yang dijalankan, maka akan timbul rasa kompeten, secara psikologis. Dengan demikian,, *person-job fit* berperan sebagai salah satu faktor internal penting yang menumbuhkan energi positif dan edukasi tinggi terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan *work engagement* secara berkelanjutan.

2.10.2 Pengaruh *Employer Attractiveness* Terhadap *Work Engagement*

Employer attractiveness menggambarkan sejauh mana individu menilai perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik dan diinginkan berdasarkan persepsi mereka terhadap nilai-nilai, citra, serta manfaat yang ditawarkan organisasi. Maka *employer attractiveness* berpengaruh terhadap *work engagement* yang dimana jika karyawan memiliki ketertarikan terhada pekerjaan maka akan menimbulkan keterikatan pula terhadap pekerjaan yang mereka jalani, karna semakin tinggi *employer attractiveness* seorang karyawan maka akan menimbulkan *work engagement* yang tinggi pula.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang juga telah membuktikan secara empiris bahwa *employer attractiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Misalnya, penelitian oleh Nguyen & Nguyen (2023) menunjukkan bahwa daya tarik pemberi kerja yang tinggi mampu meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan, karena karyawan merasa lebih bangga dan

termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi yang dianggap menarik. Selanjutnya, penelitian oleh Verčič (2021) juga mengonfirmasi bahwa persepsi positif terhadap *employer attractiveness* tidak hanya mengurangi niat untuk meninggalkan pekerjaan, tetapi juga meningkatkan *employee engagement* melalui rasa aman dan kepercayaan terhadap organisasi.

2.10.3 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Job Satisfaction*

Job satisfaction adalah rasa kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Maka *person-job fit* berpengaruh terhadap *job satisfaction* dimana karyawan yang memiliki kesesuaian individu terhadap pekerjaannya cenderung akan merasa lebih puas dengna hasil kerja yang mereka lakukan, karna semakin sesuai tingkat *person-job fit* seroang karyawan maka akan menimbulkan rasa *job satisfaction* tinggi pula.

Hal ini dibuktikan oleh Simanjuntak & Sitio (2021) juga menegaskan bahwa tingkat kepuasan kerja meningkat ketika individu merasakan kesesuaian antara keterampilan dan tuntutan pekerjaan. Mereka menemukan bahwa *person-job fit* yang tinggi memungkinkan karyawan untuk menampilkan performa terbaiknya karena pekerjaan tersebut sesuai dengan kapasitas, preferensi, dan nilai pribadi mereka. Sejalan dengan itu, Xiao et al. (2021) dalam penelitiannya pada tenaga profesional medis di Shanghai menemukan bahwa individu yang memiliki kesesuaian tinggi antara kemampuan dan pekerjaan menunjukkan tingkat *job satisfaction* yang lebih besar serta keinginan keluar kerja yang lebih rendah.

2.10.4 Pengaruh *Employer Attractiveness* Terhadap *Job Satisfaction*

Employer attractiveness memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* yang dimana apabila karyawan memiliki ketertarikan terhadap suatu perusahaan atau pekerjaan maka akan menimbukan rasa puasterhadap pekerjaannya yang mereka jalani, semakin tinggi *employer attractiveness* seornag karyawan maka akan semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dirasakan karyawan.

Hal ini dibuktikan oleh Badawi (2019) yang menegaskan bahwa *employer attractiveness* memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, khususnya dalam industri perhotelan. Karyawan yang menilai perusahaannya sebagai organisasi yang menarik cenderung memiliki persepsi bahwa pekerjaan mereka bernilai dan sesuai dengan aspirasi pribadi. Dan diperkuat oleh Jaffari et al. (2024) yang menemukan bahwa perusahaan yang memiliki citra positif dan reputasi baik di mata karyawan dapat meningkatkan rasa bangga, kenyamanan, dan kepuasan dalam bekerja. Faktor-faktor seperti reputasi organisasi, keadilan dalam sistem penghargaan, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan juga menjadi aspek penting dalam meningkatkan daya tarik perusahaan yang berdampak langsung pada kepuasan kerja karyawan.

2.10.5 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Work Engagement*

Job satisfaction memiliki pengaruh terhadap *work engagement* karna semakin tinggi *job satisfaction* yang dirasakan seorang karyawan maka akan menimbulkan *work engagement* yang tinggi pula.

Hal ini dibuktikan oleh penelitian Nabila & Budiono (2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa ketika

karyawan merasa bahwa pekerjaannya memberikan nilai tambah baik secara emosional maupun profesional, maka mereka akan lebih berkomitmen dan terlibat secara mendalam dalam aktivitas kerja sehari-hari.

2.10.6 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Work Engagement* Yang Dimediasi oleh *Job Satisfaction*

Kesesuaian antara individu dan pekerjaan (*person–job fit*) berpengaruh terhadap *job satisfaction* yang dimana karyawan merasa sesuai karkateristik mereka dengan pekerjaannya akan menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi juga kepada peningkatan *work engagement* pada karyawan, karna semakin tinggi *person-job fit* pada karyawan maka akan tinggi pula *job satisfaction* yang dirasakn karyawan yang akan menimbulkan work engagement yang tinggi pula.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lee et al. (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai faktor mediasi yang kuat dalam memperkuat hubungan antara kesesuaian individu dan pekerjaan dengan *work engagement*. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi pendorong utama yang memotivasi karyawan untuk bekerja dengan semangat dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang merasa pekerjaannya sesuai dengan potensi dan kebutuhan pribadinya akan lebih mudah merasakan kepuasan kerja, karena mereka dapat menyalurkan kompetensinya dengan efektif. Kepuasan kerja yang terbentuk ini kemudian berperan sebagai jembatan yang meningkatkan motivasi intrinsik dan rasa keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

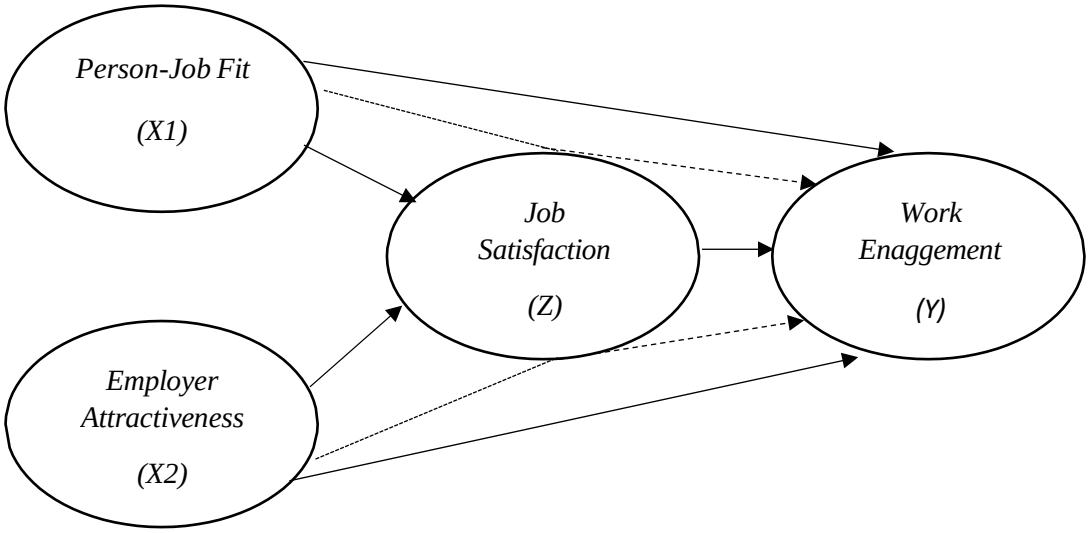
2.10.7 Pengaruh *Employer Attractiveness* Terhadap *Work Engagement* Yang Dimediasi Oleh *Job Satisfaction*

Employer attractiveness atau daya tarik karyawan juga berpengaruh terhadap *job satisfaction* yang dimana karyawan akan merasa lebih puas dalam pekerjaannya apabila mereka merasa tertarik dengan pekerjaannya itu sendiri yang akan menimbulkan tingkat keterikatan pada karyawan itu (*work engagement*).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Febrinzky (2023) mengungkapkan bahwa *employer attractiveness* tidak hanya berdampak langsung terhadap *work engagement*, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui *job satisfaction*. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan mereka memiliki citra positif dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat. Kepuasan kerja yang tinggi tersebut akan memperkuat motivasi dan dedikasi karyawan dalam menjalankan tugasnya, sehingga berujung pada peningkatan *work engagement*. Penelitian serupa oleh Jaffari et al. (2024) juga menunjukkan bahwa karyawan yang menilai organisasinya menarik akan memiliki kepuasan kerja yang lebih besar, yang kemudian menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan keterlibatan kerja secara keseluruhan.

2.10.8 Gambaran Kerangka Konseptual

Dari uraian diatas, maka kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.11 Hipotesis Penelitian

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* pada karyawan Hotel bintang 5 di Kota Medan.
2. Ada pengaruh *employer attractiveness* terhadap *work engagement* pada karyawan Hotel bintang 5 di Kota Medan.
3. Ada pengaruh *job satisfaction* terhadap *work engagement* pada karyawan Hotel bintang 5 di Kota Medan.
4. Ada pengaruh *person-job fit* terhadap *job satisfaction* pada karyawan Hotel bintang 5 di Kota Medan.

5. Ada pengaruh *employer attractiveness* terhadap *job satisfaction* pada karyaawan Hotel bintang 5 di Kota Medan.
6. Ada pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* pada karyawan Hotel bintang 5 di Kota Medan.
7. Ada pengaruh *employer attractiveness* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* pada karyawan Hotel bintang 5 di Kota Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey, karena membutuhkan proses pengambilan sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplantori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis penguji. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Menurut Kuswanto et al (2023) penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara lain dari kuantifikasi (pengukuran). Lalu menurut Juliandi et al (2014) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditemukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Hotel bintang 5 di Kota Medan yaitu JW Marriott Hotel Medan, Grand Mercure Medan Angkasa, Grand City Hall Hotel & Serviced Residences, Aryaduta Medan, dan The Reiz Suites ARTOTEL Curated.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitiannya direncanakan dari bulan Oktober 2025 sampai Januari 2026. Rencana kegiatan penelitian sebagai berikut:

Tabel 3.1 Rencana Penelitian

No	Kegiatan Penelitian	Desember 2025				Januari 2026				Febuari 2026			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Seminar Proposal												
2.	Revisi Proposal												
3.	Penyebaran Angket												
4.	Olah Data (SmartPLS)												
5.	Bimbingan Tesis Bab 4 & 5												
6.	Penyusunan Berkas Seminar Hasil												
7.	Seminar Hasil												

3.3 Populas dan Sampel

3.3.1 Populasi

Menurut Arikunto (2016) populasi adalah keseluruhan dari subjek penelitian. Sedangkan menurut Sugiyono (2016) populasi adalah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dankemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan yaitu Karyawan JW Marriott Hotel Medan, Grand Mercure Medan Angkasa, Grand City Hall Hotel & Serviced Residences, Aryaduta Medan, dan The Reiz Suites ARTOTEL Curated yang jumlah karyawan belum diketahui secara pasti.

3.3.2 Sampel

Menurut Arikunto (2013) sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sedangkan menurut Sugiyono (2014) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh pupolasi tersebut. Dikarenakan keterbatasan waktu dan banyaknya jumlah karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan, peneliti hanya mengambil sampel di 5 Hotel bintang 5 di Kota Medan dengan masing-masing 20 karyawan per-hotelnya, maka yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini terdiri dari 100 sampel. Metode yang dijelaskan Hair et al. (2019) yakni dengan teknik *Maximum Likelihood Estimation* (MLE). Total sampel yang memuaskan menurut MLE berkisar 100 hingga 200 sampel. Oleh karena itu, peneliti menggunakan paling 100 sampel.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang terbentuk atau yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian, sehingga mempunyai variasi antara satu objek dengan objek lain kemudian ditarik kesimpulannya. variabel yang digunakan dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi 2 variabel yaitu: variabel independen (bebas) yaitu variabel yang menjadi sebab timbulnya variabel dependen dan variabel dependen (terikat) yaitu variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel idependen.

Variabel penelitian yang digunakan dan didefinisikan operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Definisi Operasional

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel
1.	*Work Engagement* (Y)	Work engagement adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan (Schaufeli et al., 2006)	a. *Vigor* (Semangat) b. *Dedication* (Dedikasi) c. *Absorption* (Penghayatan) (Schaufeli et al., 2006)
2.	*Person-job Fit* (X1)	*person–job fit* adalah tingkat kesesuaian antara karakteristik individu (termasuk kemampuan, keterampilan, nilai, dan kebutuhan) dengan karakteristik pekerjaan (Kristof et al., 2023)	a. Kecocokan antara pekerjaan dengan kemampuan. b. Kecocokan anatara pekerjaan dengan pengetahuan. c. Kepuasan pribadi dengan pekerjaan tersebut. d. Keinginan dan individu cocok dengan karakteristik pekerjaan. (Kristof et al., 2023)
3.	*Employer Attractiveness* (X2)	*Employerattractiveness* adalah persepso individu terhadap manfaat yang diperoleh dari bekerja pasa suatu organisasi (Berthon et al., 2005)	1. *Interest Value* 2. *Social Value* 3. *Economic Value* 4. *Development Application Value* (Berthon et al., 2005)
4.	*Job Satisfaction (Z)*	*Job Satisfaction* adalah kepuasan kerja, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaji, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, serta kesempatan untuk berkembang. (Manurung & Ratnawati, 2012)	a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri. b. Kepuasan terhadap gaji. c. Kepuasan terhadap Promosi. d. Kepuasan terhadap Rekan kerja. (Manurung & Ratnawati, 2012)

3.6 Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan menelaah dan menganalisis berbagai dokumen yang relevan dengan masalah penelitian, baik dalam bentuk tertulis, gambar, maupun elektronik. Dokumen tersebut dapat berupa arsip, laporan, buku, jurnal ilmiah, hasil penelitian terdahulu, serta dokumen resmi organisasi yang berhubungan dengan fokus penelitian. Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang bersifat historis, teoritis, maupun administratif yang dapat mendukung interpretasi hasil penelitian. Studi dokumentasi juga bermanfaat untuk melengkapi data dari wawancara dan observasi, sehingga hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan mendalam.

3.6.2 Wawancara

Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikontruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara untuk mengetahui informasi dari variabel yang akan diteliti yaitu teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab langsung kepada karyawan hotel bintang 5 di Kota Medan.

3.6.3 Angket

Angket merupakan suatu instrument pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan beberapa pernyataan tertulis kepada para responden untuk mereka jawab. Lembar angket yang diberikan kepada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan yang dimulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.3

Skala Likert

NO.	Pernyataan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.7 Teknik Analisis

Data Teknik analisis data merupakan hasil jawaban dari rumusan masalah yang akan diteliti, apakah variabel bebas (*Person-job Fit, Employer Attractiveness*, dan *Job Satisfaction*) tersebut memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (*Work Engagement*) melalui variabel intervening baik secara parsial maupun simultan. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini adalah dengan metode *partial least squares* (PLS) menggunakan *software* SmartPLS.

Menurut Ghozali & Latan (2015) PLS merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal, sampel tidak harus besar. PLS tidak hanya mengkonfirmasi teori namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten, sehingga penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data.

Penelitian ini memiliki model yang kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, sehingga dalam analisis data menggunakan *software* SmartPLS. SmartPls menggunakan metode *boostrapping* atau penggandaan secara acak. Oleh karena itu asumsi normalitas tidak akan jadi masalah, selain itu dengan dilakukannya

boostrapping maka SmartPLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel, sehingga dapat diterapkan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement*) atau outer model dan model struktural (*structural model*) atau inner model.

3.7.1 Outer Model

Model pengukuran atau outer model menunjukan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Evaluasi model pengukuran melalui analsisi faktor konfirmasi adalah dengan menggunakan pendekatan dengan menguji *Construct reliability and validity* dan *discriminant validity*. Sedanglan uji reliabilitas dilakukan dengan du acara yaitu dengan *Cornbash's Alpha* dan *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015).

3.7.2 Construct Reliability and Validity

Construc reliability and validity adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/ kemampuan suatu konstruk. Dimana kemampuan/ kehandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu >0,6 (Juliandi, 2018).

3.7.3 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benarbenat berbeda dari konstruk lannya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant validity* dalam *software* SmartPLS adalah sengan melihat nilai Heteroit-monoteaid Ratio (HTMT) dengan kriteria jika nilai HTMT <0,90 maka suatu konstruk memiliki validitas yang baik (Juliandi, 2018).

3.7.4 Composite Reliability

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view laten variabel *coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terhadap dua alat ukut yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Degan pengukuran tersebut apabila nilai yang di capai adalah >0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

3.7.5 Cronbach's Alpha

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,70.

3.7.6 Inner Model

Model struktural atau inner model yang biasanya disebut juga dengan (*inner relation, structural mode and substantive theory*) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada substantive theory (Ghozali &Latan, 2015).

3.7.7 R-Square

Dalam menilai model structural terlebih dahulu menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit* model. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Nilai R-Square 0,75; 0,50; dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2015).

3.7.8 F-Square

Uji *F-Square* ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai *F-Square* sebesar 0,20; 0,15; dan 0,35 dapat di intepretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali & Latan, 2015).

3.8 Uji Hipotesis

1. Pengaruh langsung (*Direct Effects*)

   Menurut Juliandi (2018) tujuan analisis *Direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen).

   - Jika nilai koefisien jalur 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.
   - Jika nilai koefisien jalur 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 signifikan (*p-value*): jika nilai *p-value* < 0,05 maka signifikan, dan jika *p-value* > 0,05 maka tidak signifikan.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

   Tujuan analisis indirect effect menurut Juliandi (2018) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/

dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabelmediasi) kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebagai berikut:

- Jika nilai *p-value* < 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.
- Jika nilai *p-value* > 0,05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

   Menurut Juliandi (2018) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung). Kriteria menetukan pengaruh total (*Total effect*) sebagai berikut:

   - Jika nilai *T-Statistik* > 1,96 maka dapat dikatakan signifikan.
   - Jika nilai *T-Statistik* < 1,96 maka dapat dikatakan tidak siginifikan.
   - Jika nilai *P-Value* > 0,05 maka memiliki pengaruh negatif.
   - Jika nilai *P-Value* < 0,05 maka memiliki pengaruh positif

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 9 pernyatan untuk variabel *work engagement* (Y), 8 pernyataan untuk variabel *person-job fit* (X1), 10 pernyataan untuk variabel *employer attractiveness* (X2), dan 8 pernyataan untuk variabel *job satisfaction* (Z). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 100 orang responden Karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumalh	Presntasi (%)
1.	Pria	48 orang	48%
2.	Wanita	52 orang	52%
Jumlah		100 orang	100%

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa dari total responden yang diteliti terdapat 48 orang karyawan pria dan 52 orang karyawan wanita, sehingga komposisi responden relatif seimbang. Kondisi ini menunjukkan bahwa Hotel Bintang 5 di Kota Medan memiliki keseimbangan yang menjadi hal yang positif dalam konteks *work engagement*, karena baik karyawan pria maupun wanita memiliki peluang yang sama untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan, menunjukkan dedikasi, serta memberikan pelayanan prima kepada tamu.

4.1.2.2 Identitas Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Presntasi (%)
1.	20-30 tahun	18 orang	18%
2.	30-40 tahun	69 orang	69%
3.	> 40 tahun	13 orang	13%
Jumlah		100 orang	100%

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 30–40 tahun sebanyak 69 orang, diikuti oleh responden usia 20–30 tahun sebanyak 18 orang**,** dan responden usia di atas 40 tahun sebanyak 13 orang. Dominasi karyawan pada usia produktif 30–40 tahun menunjukkan bahwa hotel berbintang lima di Kota Medan didukung oleh tenaga kerja yang relatif matang secara pengalaman dan stabil secara emosional, sehingga berpotensi memiliki *work engagement* yang tinggi. Pada kelompok usia ini, *person–job fit* umumnya telah terbentuk dengan baik, yang turut mendukung munculnya *job satisfaction* karena karyawan merasa kompeten, nyaman, dan mampu memenuhi ekspektasi kerja.

Sementara itu, karyawan usia 20–30 tahun cenderung berada pada tahap eksplorasi karier yang memerlukan penyesuaian lebih lanjut, dan karyawan di atas 40 tahun memiliki pengalaman kerja yang kuat yang dapat memperkuat keterlibatan kerja apabila didukung oleh lingkungan kerja yang sesuai.

4.1.2.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Jenis Kelamin	Jumalh	Presntasi (%)
1.	SMA/SMK	25 orang	25%
2.	D3	32 orang	32%
3.	D4	35 orang	35%
4.	S1	8 orang	8%
Jumlah		100 orang	100%

Dari tabel diatas, diketahui bahwa responden dengan pendidikan D4 berjumlah 35 orang, diikuti oleh D3 sebanyak 32 orang, **S**MA/SMK sebanyak 25 orang, dan S1 sebanyak 8 orang. Komposisi ini menunjukkan bahwa Hotel Bintang 5 di Kota Medan didominasi oleh karyawan dengan latar belakang pendidikan vokasi, yang umumnya memiliki kesiapan kerja dan keterampilan praktis yang sesuai dengan kebutuhan industri perhotelan.

Kondisi tersebut berpotensi mendukung *work engagement* yang baik karena karyawan merasa kompeten dan mampu menjalankan tugas secara optimal. Selain itu, keberagaman tingkat pendidikan ini juga mencerminkan *employer attractiveness* hotel sebagai tempat kerja yang mampu mengakomodasi berbagai latar belakang pendidikan melalui penyediaan peluang karier, pelatihan, dan pengembangan kompetensi, sehingga karyawan merasa tertarik dan nyaman untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaannya.

4.1.2.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Waktu Bekerja

Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Lama Waktu Bekerja

No.	Jenis Kelamin	Jumalh	Presntasi (%)
1.	< 1 tahun	13 orang	13%
2.	1-3 tahun	52 orang	52%
3.	3-5 tahun	23 orang	23%
4.	> 5 tahun	12 orang	12%
Jumlah		100 orang	100%

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa karyawan dengan masa kerja 1–3 tahun berjumlah 52 orang, diikuti oleh karyawan dengan masa kerja 3–5 tahun sebanyak 23 orang, karyawan dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 13

orang, dan karyawan dengan masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 12 orang. Dominasi karyawan dengan masa kerja 1–3 tahun menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada fase adaptasi dan penguatan peran, di mana *person–job fit* mulai terbentuk dengan baik sehingga mendukung munculnya *work engagement*.

Pada kelompok ini, persepsi terhadap *employer attractiveness* dan *job satisfaction* cenderung masih tinggi karena karyawan merasakan pengalaman kerja yang relatif baru serta peluang pengembangan diri. Sementara itu, karyawan dengan masa kerja lebih panjang berpotensi memiliki keterlibatan kerja yang stabil apabila organisasi mampu mempertahankan *job satisfaction* pada karyawan.

4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu *work engagement* (Y), *person-job fit* (X1), *employer attractiveness* (X2), dan *job satisfaction* (Z). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyatan yang diberikan penulis kepada responden yang dimana menggunakan skala likert 1-5 dengan interval 5 kategori :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{Jumlah Skala}}$$

$$= \frac{5-4}{5} = 0{,}8$$

Dengan begitu hasil interpretasi kategori adalah sebagai berikut:

- 1.0-1.8 = sangat tidak baik
- 1.8-2.6 = tidak baik
- 2.6-3.4 = kurang baik
- 3.4-4.2 = baik
- 4.2-5.0 = sangat baik

4.1.3.1 Variabel *Work Engagement*

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentnag variabel *work engagement* sebagai berikut:

Tabel 4.5 Skor Angket Variabel *Work Engagement* (Y)

No	Jawaban Perilaku *Work Engagement* (Y)												Skor	
Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Vigor														4.07
1	30	30.0	45	45.0	15	15.0	8	8.0	2	2.0	100	100	3.93	
2	38	38.0	39	39.0	15	15.0	5	5.0	3	3.0	100	100	4.04	
3	48	48.0	38	38.0	8	8.0	4	4.0	2	2.0	100	100	4.26	
Dedication														4.03
4	41	41.0	41	41.0	12	12.0	4	4.0	2	2.0	100	100	4.15	
5	36	36.0	39	39.0	14	14.0	9	9.0	2	2.0	100	100	3.98	
6	29	29.0	49	49.0	14	14.0	6	6.0	2	2.0	100	100	3.97	
Absorption														4.31
7	38	38.0	40	40.0	15	15.0	5	5.0	2	2.0	100	100	4.07	
8	44	44.0	44	44.0	7	7.0	3	3.0	2	2.0	100	100	4.69	
9	36	36.0	52	52.0	7	7.0	3	3.0	2	2.0	100	100	4.17	
Total Rata-rata Skor														4.13

Dari tabel sitas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *work engagement* adalah:

a. Indikator "*vigor*"

1. Jawaban responden terhadap pernyataan "Saya mempunyai energi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan saya", mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30% dan setuju sebanyak 45%. Artinya sebagian besar karyawan (75%) mempunyai energi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya, nilai skor yang dihasilkan 3,93 tergolong baik.

2. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya merasa sangat antusias dalam bekerja di perusahaan ini”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 38% dan setuju sebanyak 39%. Artinya sebagian besar karyawan (77%) merasa sangat antusias dalam bekerja di perushaan ini, nilai skor yang dihasilkan 4.04 tergolong baik
3. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya memiliki daya tahan yang tinggi dalam menghadapi kesulitas kerja”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 48% dan setuju 38%. Artinya sebagian besar karyawan (86%) memiliki daya tahan yang tinggi dalam menghadapai kualitas kerja, nilai skor yang dihasilkan 4.26 tergolong baik

Dari ketiga jawaban diatas, nilai skor indikator “vigor” 4.07. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator vigor tergolong baik.

b. Indikator “*Dedication*”

4. Jawaban responden terhadap pernyataan “Di tempat saya bekerja saya merasa penuh dengan semangat dan keterlibatan yang tinggi dalam melaksanakan tugas”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 41% dan setuju sebanyak 41%. Artinya sebagian besar karyawan (82%) merasa penuh dengan semanagt dan keterlibatan yang tinggi dalam melaksanakan tugas, nilai skor yang dihasilkan 4.15 tergolong baik.
5. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya berani menghadapi tantangan dalam pekerjaan”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 36% dan setuju sebanyak 39%. Artinya sebagian besar

karyawan (75%) berani menghadapi tentangan dalam pekerjaannya, nilai skor yang dihasilkan 3.98 tergolong baik.

6. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya bangga pada pekerjaan saya saat ini”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 29% dan setuju sebanyak 49%. Artinya sebagian besar karyawan (78%) bangga pada pekerjaanya, nilai skor yang dihasilkan 3.97 tergolong baik

Dari ketiga jawaban diatas nilai skor indikator “dedication” 4.03. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator dedication tergolong baik.

c. Indikator “*Absorption*”

7. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya berusaha fokus dan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaan saya”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 38% dan setuju sebanayk 40%. Artinya sebagaian besar karyawan (78%) berusaha focus dan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya, nilai skor yang dihasilkan 4.07 tergolong baik.
8. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya memiliki keterlibatan penuh dalam pekerjaan”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 44% dan setuju 44%. Artinya sebgaian besar karyawan (88%) memiliki keterlibatan penuh dalam pekerjaannya, nilai skor yang dihasilkan 4.69 tergolong sangat baik.
9. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya merasa sulit untuk melepaskan diri dari aktivitas kerja”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 36% dan setuju sebanyak 52%. Artinya sebgaian

besar karyawan (88%) merasa sulit unutk melepaskan diri dari aktivitas kerjanya, nilai skor yang dihasilkan 4.17 tergolong baik.

Dari ketiga jawaban diatas nilai skor indikator “absorption” 4.31. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator absorption tergolong sangat baik.

Secara keseluruhan jawaban diatas nilai arat-rata skor dari variabel *work engagement* adalah 4.13, berarti *work engagement* karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan tergolong baik.

4.1.3.2 Varibel *Person-Job Fit* (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentnag variabel *person-job fit* sebagai berikut:

Tabel 4.6 Skor Angket Variabel *Person-Job Fit* (X1)

No	Jawaban Person-job Fit (X)												Skor	
Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kecocokan antara pekerjaan dengan kemampuan														3.98
1	40	40.0	28	28.0	19	19.0	8	8.0	5	5.0	100	100	3.90	
2	43	43.0	28	28.0	18	18.0	6	6.0	5	5.0	100	100	3.98	
Kecocokan antara pekerjaan dengan pengetahuan														3.97
3	40	40.0	34	34.0	14	14.0	7	7.0	5	5.0	100	100	3.97	
4	42	42.0	32	32.0	11	11.0	11	11.0	4	4.0	100	100	3.97	
Kepuasan pribadi terhadap pekerjaan														3,83
5	31	31.0	37	37.0	14	14.0	12	12.0	6	6.0	100	100	3.75	
6	37	37.0	35	35.0	14	14.0	10	10.0	4	4.0	100	100	3.91	
Kesesuaian antara keinginan individu														3.77
7	26	26.0	34	34.0	27	27.0	10	10.0	3	3.0	100	100	3.70	
8	28	28.0	37	37.0	24	24.0	8	8.0	9	9.0	100	100	3.85	
Total Rata-rata Skor													3.88	

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *person-job fit* adalah:

a. Indikator “Kecocokan antara pekerjaan dengan kemampuan”

1. Jawaban responden terhadap pernyataan “Kemampuan saya sudah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan saat ini”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 40% dan setuju sebanayk 28%. Artinya sebgaian besar karyawan (68%) mampu sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini, nilai skor yang dihasilkan 3.90 tergolong baik.
2. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya mampu menguasai teknis dalam pekerjaan saya”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 43% dan setuju sebanayk 28%. Artinya sebagian besar karyawan (71%) mampu menguasai teknis dalam pekerjaannya, nilai skor yang dihasilkan 3.98 tergolong baik.

Dari kedua jawaban diatas nilai skor indikator “kecocokan antara pekerjaan dengan kemampuan” 3.98. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator “kecocokan antara pekerjaan dengan kemampuan “ tergolong baik.

b. Indikator “Kecocokan antara pekerjaan dengan pengetahuan”

3. Jawaban responden terhadap pernyataan “Pengetahuan saya sudah sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan saat ini”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 40% dan setuju sebanyak 34%. Artinya sebagian besar karyawan (74%) merasa sesuai pengetaguan dan ekerjaan yang dilakukan saat ini, nilai skor yang dihasilkan 3.97 tergolong baik.
4. Jawaban responden terhadap pernyataan “Pengetahuan yang saya miliki sangat mendukung pelaksanaan pekerjaan saya”, mayoritas responden

menawab sangat setuju sebanyak 42% dan setuju sebanayak 32%. Artinya sebagian besar karyawan (74%) merasa memilki penegtahuan yang sangat mendukung pelaksanaan pekerjaannya, nilai skor yang dihasilkan 3.97 tergolong baik.

Dari kedua jawaban diatas nilai skor indikator “kecocokan antara pekerjaan dengan pengetahuan” 3.97. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator “kecocokan antara pekerjaan dengan pengetahuan” tergolong baik.

c. Indikator “ Kepuasan pribadi terhadap pekerjaan”

5. Jawaban responden terhadap pernyatan “Saya merasa puas dengan pekerjan yang saya jalankan saat ini”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 31% dan setuju sebanayk 37%. Artinya sebagian besar karyawan (68%) merasa puas dengan pekerjaan yang dijalankan, nilai skor yang dihasilkan 3.75 tergolong baik.
6. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya merasa puas dengan tanggung jawab yang saya jalankan”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 37% dan setuju sebanyak 35%. Artinya sebagaian besar karyawan (72%) merasa puas dengan tenggung jawab yang dijalankan, nilai skor yang dihasilkan 3.91 tergolong baik.

Dari kedua jawaban diatas nilai skor indikator “kepuasan pribadi terhadap pekerjaan” 3.83. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator “kepuasan pribadi terhadap pekerjaan” tergolong baik.

d. Indikator “Kesesuaian antara keinginan individu”

7. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya merasa pekerjaan yang saya jalankan sesuai dengan keinginan saya”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 26% dan setuju sebanayak 34%. Artinya sebagaian besar karyawan (60%) merasa pekerjaan yang saya jalankan sesuai dengan keinginannya, nilai skor yang dihasilkan 3.70 tergolong baik.
8. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya merasa sifat dan tuntutan pekerjaan yang saya jalankan sesuai dengan karakter individu saya”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 28% dan setuju sebanyak 37%. Artinya sebagian besar karyawan (65%) merasa sifat dan tuntutan pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan individunya. skor yang dihasilkan 3.85 tergolong baik.

Dari kedua jawaban diatas nilai skor indikator “kesesuaian antara individu” 3.77. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator “kesesuaian antara individu” tergolong baik.

Secara keseluruhan jawaban diatas nilai arat-rata skor dari variabel *person-job fit* adalah 3.88, berarti *person-job fit* karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan tergolong baik.

4.1.3.3 Variabel *Employer Attractiveness* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentnag variabel *employer attractiveness* sebagai berikut:

Tabel 4.7 Skor Angket Variabel *Employer Attractiveness* (X2)

No	Jawaban *Employer Attractiveness* (X2)												Skor	
Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Interest Value														4.11
1	43	43.0	39	39.0	9	9.0	5	5.0	4	4.0	100	100	4.12	
2	40	40.0	41	41.0	12	12.0	4	4.0	3	3.0	100	100	4.11	
Social Value														3.98
3	31	31.0	49	49.0	10	10.0	6	6.0	4	4.0	100	100	3.97	
4	38	38.0	44	44.0	10	10.0	4	4.0	4	4.0	100	100	4.00	
Economic Value														4.08
5	36	36.0	50	50.0	6	6.0	4	4.0	4	4.0	100	100	4.10	
6	41	41.0	36	36.0	15	15.0	4	4.0	4	4.0	100	100	4.06	
Development Value														3,94
7	38	38.0	35	35.0	15	15.0	8	8.0	4	4.0	100	100	3.95	
8	35	35.0	37	37.0	19	19.0	4	4.0	5	5.0	100	100	3.93	
Application Value														3.97
9	34	34.0	46	46.0	14	14.0	2	2.0	4	4.0	100	100	4.02	
10	31	31.0	49	49.0	10	10.0	5	5.0	2	2.0	100	100	3.93	
Total Rata-rata Skor													4.01	

Dari tabel sitas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *employer attractiveness* adalah:

a. Indikator "*Interest value*"

1. Jawaban responden terhadap pernyataan "Pekerjaan ini memberikan tantangan yang menarik bagi saya", mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 43 dan setuju sebanyak 39%. Artinya sebagaian besar karyawan (82%) merasa pekerjaanya memberikan tentangan yang menarik, nilai skor yang dihasilkan 4.12 tergolong baik.
2. Jawaban responden terhadap pernyataan "Di tempat saya bekerja menawarkan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan inovasi", mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 41 orang 40 % dan setuju sebanayak 41%. Artinya sebagaian besar karyawan (81%) merasa lingkungan kerja yang mendorong kreativitas

dan inovasi dalam bekerja, nilai skor ynag dihasilkan 4.11 tergolong baik.

Dari kedua jawaban diatas nilai skor indikator "*interest value*" 4.11. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator "*interest value*" tergolong baik.

b. Indikator "*Social value*"

3. Jawaban responden terhadap pernyataan "Saya merasa lingkungan kerja saya nyaman dan harmonis", mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 31% dan setuju sebanyak 49%. Artinya sebagian besar karyawan (80%) merasa nyaman dan harmonis di lingkungan kerja, nilai skor yang dihasilkan 3.97 tergolong baik.
4. Jawaban responden terhadap pernyataan "Di lingkungan saya bekerja terjalin dukungan sosial antar karyawan", mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 38% dan setuju sebanyak 44%. Artinya sebagian besar karyawan (82%) merasa terjalinnya dukungan antar karyawan, nilai skor yang dihasilkan 4.00

Dari kedua jawaban diatas nilai skor indikator "*social value*" 3.98. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator "*social value*" tergolong baik.

c. Indikator "*Econimic value*"

5. Jawaban responden terhadap pernyataan "Saya merasa kompetensi yang diberikan cukup memadai dan sesuai dengan kontribusi saya", mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 36% dan setuju sebanyak 50%. Artinya sebagian besar karyawan (86%) merasa kompetensi yang diberikan cukup memadai dan sesuai dengan

kontribusi yang mereka jalankan, nilai skor yang dihasilkan 4.10 tergolong baik.

6. Jawaban responden terhadao pernyataan “Saya merasa kompetensi yang diberikan perusahaan menjamin stabilitas finansial saya”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 41% dan setuju sebnayak 36%. Artinya sebagian besar karyawan (77%) meras akompetensi yang diberikan perusahaan menjamin stabilitas finansial mereka, nilai skor yang dihasilkan 4.06 tergolong baik.

Dari kedua jawaban diatas nilai skor indikator “*economic value*” 4.08. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator “*economic value*” tergolong baik.

d. Indikator “*Development value*”

7. Jawaban responden terhadap pernyataan “Di tempat saya bekerja ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 38% dan setuju sebanyak 35 %. Artinya sebagian besar karyawan (73%) merasa ditempat mereka bekerja memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kompentensi, nilai skor yang dihasilkan 3.96 tergolong baik.
8. Jawaban responden terhadap pernyataan “Di tempat saya bekerja ini menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas bagi karyawan”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 35% dan setuju sebanyak 37%. Artinya sebagian besar karyawan (72%) merasa ditempat mereka bekerja menyediakan peluan pengembangan karir yang baik, nilai skor yang dihasilkan 3.93 tergolong baik.

Dari kedua jawaban diatas nilai skor indikator "*development value*" 3.94. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator "*development value*" tergolong baik.

e. Indikator "*Application value*"

9. Jawaban responden terhadap pernyataan "Di tempat saya bekerja ini memberikan kesempatan kepada saya untuk menerapkan pengetahuan dan kemampuan yang saya miliki", mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 34% dan setuju sebanyak 46%. Artinya sebagaian besar karyawan (80%) merasa diberi kesempatan untuk menerapkan pengetahuan dan kemampuannya, nilai skor yang dihasilkan 4.02 tergolong baik.
10. Jawaban responden terhadap pernyataan "Di tempat saya bekerja ini menghargai kontribusi dan ide yang diberikan oleh karyawan", mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 31% dan setuju sebanyak 49%. Artinya sebagian besar karyawan (80%) merasa diharga kontribusi dan ide yang mereka berikan, nilai skor yang dihasilkan 3.93 tergolong baik.

Dari kedua jawaban diatas nilai skor indikator "*application value*" 3.97. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator "*application value*" tergolong baik.

Secara keseluruhan jawaban diatas nilai arat-rata skor dari variabel *employer attractiveness* adalah 4.01, berarti *employer attractiveness* karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan tergolong baik.

4.1.3.4 Variabel *Job Satisfaction* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentnag variabel *job satisfaction* sebagai berikut:

Tabel 4.8 Skor Angket Variabel *Job Satisfaction* (Z)

No	Jawaban *Job Satisfaction* (Z)												Skor	
Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri														4.10
1	39	39.0	39	39.0	14	14.0	4	4.0	4	4.0	100	100	4.05	
2	41	41.0	42	42.0	11	11.0	3	3.0	3	3.0	100	100	4.15	
Kepuasan terhadap gaji														4.00
3	35	35.0	41	41.0	15	15.0	6	6.0	3	3.0	100	100	3.99	
4	36	36.0	41	41.0	16	16.0	3	3.0	4	4.0	100	100	4.02	
Kepuasan terhadap promosi														3.95
5	32	32.0	43	43.0	17	17.0	5	5.0	3	3.0	100	100	4.06	
6	32	32.0	35	35.0	22	22.0	7	7.0	4	4.0	100	100	3.84	
Kepuasan terhadap rekan kerja														4.14
7	42	42.0	39	39.0	12	12.0	4	4.0	3	3.0	100	100	4.13	
8	39	39.0	47	47.0	8	8.0	3	3.0	3	3.0	100	100	4.16	
														4,04

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *job satisfaction* adalah:

a. Indikator “Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri”

1. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya merasa puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan saat ini”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 39% dan setuju sebanyak 39%. Artinya sebagian besar karyawan (78%) meras apuas dengan jenis pekerjaan yang dilakukannya, nilai skor yang dihasilkan 4.05 tergolong baik.

2. Jawaban responden terhadap pernyataan “Pekerjaan saya memberikan rasa bangga dan kepuasan pribadi bagi saya”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 41% dan setuju sebanyak 42%. Artinya sebagian besar karyawan (83%) merasa bangga dan puas terhdap pekerjaannya, nilai skor yang dihasilkan 4.15 tergolong baik.

Dari kedua jawaban diatas nilai skor indikator “kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri” 4.10. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator “kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri” tergolong baik.

b. Indikator “ Kepuasan terhadap gaji”

3. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan saya”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 35% dan setuju sebanyak 41%. Artinya sebagaian besar karyawan (76%) merasa gaji yang diterima sesuai dengan beban dan tangging jawab pekerjaannya, nilai skor yang dihasilkan 3.09 tergolong baik.
4. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya merasa gaji yang diterima karyawan sudah cukup adil”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 36% dan setuju sebanyak 41%. Artinya sebagian besar karyawan (77%) merasa gaji yang diterima sudah sukup adil, nilai skor yang dihasilkan 4.02 tergolong baik.

Dari kedua jawaban diatas nilai skor indikator “kepuasan terhadap gaji” 4.00. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator “kepuasan terhadap gaji” tergolong baik.

c. Indikator “Kepuasan terhada promosi”

5. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya merasa perusahaan meberikan kesempatan promosi bagi karyawan”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 32% dan setuju sebanyak 43%. Artinya sebagian besar karyawan (75%) merasa puas dengan kesempatan promosi yang diberikan perusahaan, nilai skor yang dihasilkan 4.06 tergolong baik.
6. Jawaban responden terhadap pernyataan “Sistem promosi jabatan di tempat saya bekerja ini dilakukan secara objektif dan transparan”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 32% dan setuju sebanyak 35%. Artinya sebagian besar karyawan (67%) merasa puas dengan sistem promosi jabatan yang secara objektif dan transparan, nilai skor yang dihasilkan 3.84 tergolong baik.

Dari kedua jawaban diatas nilai skor indikator “kepuasan terhadap promosi” 3.95. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator “kepuasan terhadap promosi” tergolong baik.

d. Indikator “ Kepuasan terhadap rekan kerja”

7. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya merasa interaksi antar karyawan di tempat saya bekerja sangat baik”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 42% dan setuju sebnayak 39%. Artinya sebagian besar karyawan (81%) merasa interaksi antar karyawan yang sangat baik, nilai skor yang dihasilkan 4.13 tergolong baik.

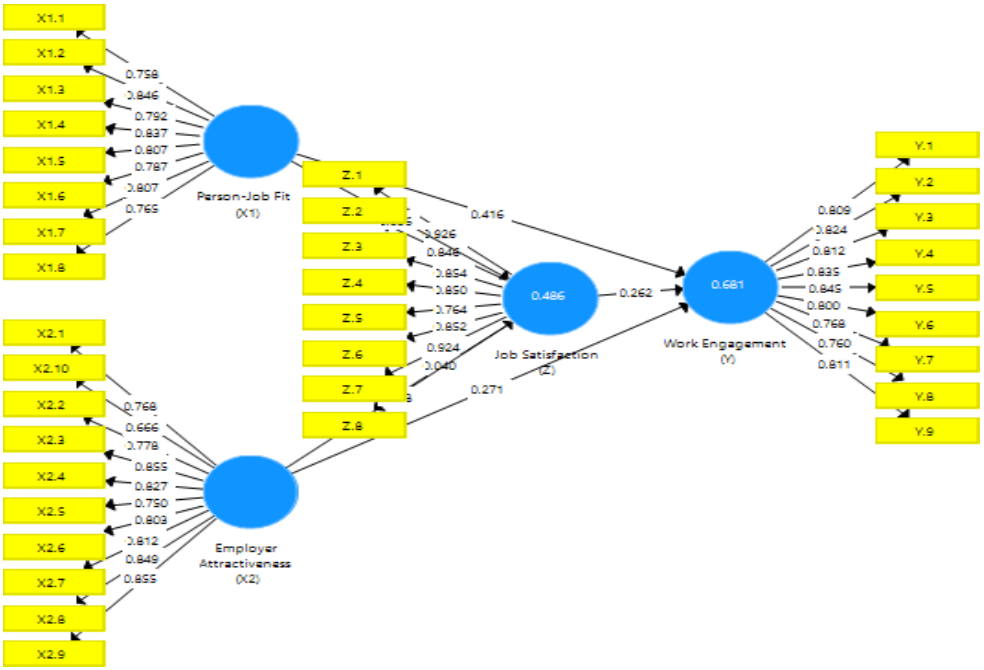
8. Jawaban responden terhadap pernyataan “Saya merasa rekan kerja sangat menyenangkan”, mayoritas responden menawab sangat setuju sebanyak 39% dan setuju sebanyak 47%. Artinya sebagian besar karyawan (86%) merasa puas dengan rekan kerja yang sangat menyenangkan, nilai skor yang dihasilkan 4.16 tergolong baik.

Dari kedua jawaban diatas nilai skor indikator “kepuasan terhadap rekan kerja” 4.14. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator “kepuasan terhadap rekan kerja” tergolong baik.

Secara keseluruhan jawaban diatas nilai arat-rata skor dari variabel *job satisfaction* adalah 4.04, berarti *job satisfaction* karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan tergolong baik.

4.1.4 Analisis Data

Teknik analisi data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation modeling (SEM)* dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*). Terdapat dua model penguuran dalam SmartPLS yaitu *outer model* dan *inner model.*



Gambar 4.1 *Standardized Loading Factor*

4.1.4.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *outer model* ini menspesifikasi antar variabel laten dengan indikatornya atau menunjukan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya (Juliandi, 2018).

4.1.4.1.1 Contruct Reability and Validity

Construct reability and validity adalah pengujian untuk mengukur kehandalan/ kemampuan suatu konstruk. Dimana kemmapuan/ kehandalan suatu konstruk harus cukup tinggi yaitu > 0.6 (Juliandi, 2018).

Tabel 4.9 Hasil Uji *Contruct Reability and Validity*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak
Employer Attractiveness_(X2)	**0.936**	**0.938**	**0.946**	**0.637**
Job Satisfaction_(Z)	**0.898**	**0.941**	**0.929**	**0.649**
Person-Job Fit_(X1)	**0.920**	**0.925**	**0.934**	**0.641**
Work Engagement_(Y)	**0.933**	**0.934**	**0.944**	**0.652**

Dari tabel tabel diatas terlihat bahwa seluruh nilai yang dihasilkan > 0.6, dengan demikian hasil *construct reability and validity* dari penelitian ini adalah Reliabel dan Valid.

4.1.4.1.2 Discriminant Validity

Discriminant Validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (konstruk unik). Untuk mengukur *Discriminant Validity* dalam software SamrtPLS adalah dengan melihat *heteroit-monoteroid ratio* (HTMT) dengan kriteria jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.10 Hail Uji *HTMT*

	Employer Attractiveness_(X2)	**Job Satisfaction_(Z)**	**Person-Job Fit_(X1)**
Employer Attractiveness_(X2)			
Job Satisfaction_(Z)	**0.736**		
Person-Job Fit_(X1)	**0.731**	**0.579**	
Work Engagement_(Y)	**0.780**	**0.726**	**0.789**

Dari tabel diatas maka dapat disimpulkan hasil pengujian *discriminant validity* adalah sebagai berikut:

1. *Person-job fit* (X1) terhadap *work engagement* (Y) memiliki nilai HTMT 0.78 < 0.90 artinya nilai konstruk valid.
2. *Person-job fit* (X1) terhadap *employer attractiveness* (X2) memiliki nilai HTMT 0.73 < 0.90 artinya nilai konstruk valid.

3. *Person-job fit* (X1) terhadap *job satisfaction* (Z) memiliki nilai HTMT 0.57 < 0.90 artinya nilai konstruk valid.
4. *Employer Attractiveness* (X2) terhadap *work engagement* (Y) memiliki nilai HTMT 0.78 < 0.90 artinya nilai konstruk valid.
5. *Employer Attractiveness* (X2) terhadap *job satisfaction* (Z) memiliki nilai HTMT 0.73 < 0.90 artinya nilai konstruk valid.
6. *Job Satisfaction* (Z) terhadap *work engagement* (Y) memiliki nilai HTMT 0.72 < 0.90 artinya nilai konstruk valid.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa uji validitas diskriminan memiliki konstruk yang sangat baik, hal ini karena nilai yang diperoleh dalam perhitungan SmartPLS lebih kecil daripada nilai yang ditetapkan yaitu < 0.90.

4.1.4.1.3 Composite Reliability

Composite reliability merupakan idnikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view laten variabel *coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* Terdapat dua alat yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang di capai > 0.70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memilki reliabilitas yang tinggi.

Tabel 4.11 Hasil Uji *Composite Reliability*

	Reliabilitas Komposit
Work Engagement_(Y)	0.944
Person-Job Fit_(X1)	0.934
Job Satisfaction_(Z)	0.929
Employer Attractiveness_(X2)	0.946

Berdasarkan tabel 4.11 diatas disimpulkan hasil pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut:

1. Nilai *composite reliability* yang dicapai *work engagement* adalah 0.94 > 0.70 maka dikatakan Reliabel.
2. Nilai *composite reliability* yang dicapai *person-job fit* adalah 0.93 > 0.70 maka dikatakan Reliabel.
3. Nilai *composite reliability* yang dicapai *employer attractiveness* adalah 0.94 > 0.70 maka dikatakan Reliabel.
4. Nilai *composite reliability* yang dicapai *job satisfaction* adalah 0.92 > 0.70 maka dikatakan Reliabel.

Jadi dapat disimpulkan bahwa keseluruhan nilai *composite reliability* yang terdapat dalam penelitian ini memilki hasil nilai > 0.70 dari setiap variabel maka dapat dikatakan baik atau Reliabel.

4.1.4.1.4 *Cronbach's Alpha*

Cronbach's alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan hasil dari *composite realiability*, suatu variabel dinyatakan Reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.70.

Tabel 4.12 Hasil Uji *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha
Work Engagement_(Y)	0.933
Person-Job Fit_(X1)	0.92
Job Satisfaction_(Z)	0.898
Employer Attractiveness_(X2)	0.936

Berdasarkan tabel 4.12 diatas dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian *cronbach's alpha* adalah sebagai berikut:

1. Nilai *cronbach's alpha* yang dicapai *work engagement* adalah 0.93 > 0.70. (Y) maka dikatakan Reliabel.
2. Nilai *cronbach's alpha* yang dicapai *person-job fit* adalah 0.92 > 0.70 maka dikatakan Reliabel.
3. Nilai *cronbach's alpha* yang dicapai *employer attractiveness* adalah 0.93 > 0.70 maka dikatakan Reliabel.
4. Nilai *cronbach's alpha* yang dicapai *job satisfaction* adalah 0.89 > 0.70 maka dikatakan Reliabel.

Jadi dapat disimpulkan bahwa keseluruhan nilai *cronbach's alpha* yang terdapat dalam penelitian ini memilki hasil nilai > 0.70 dari setiap variabel maka dapat dikatakan baik atau Reliabel.

4.1.4.2 Analisis Model Strktural (*Inner Model)*

Model struktural atau *innermodel* yang biasanya juga (*inner relation, structural mode* dan *substantive theory)* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali & Latan, 2015).

4.1.4.2.1 *R-Square*

Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen dengan kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit model.* Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten oksogen tertentu terhadap variabel laten

endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive.* Nilai *R-Square* 0.75 (Kuat), 0.50 (Sedang), 0.25 (Lemah), (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.13 Hail Uji *R-Square*

	R Square	Adjusted R Square
Work Engagement_(Y)	0.681	0.671

Dari tabel 4.13 diatas dapat diketahui bahwa pengaruh *person-job fit, employer attractiveness,* dan *job satisfaction* memilki nilai *R-Square* 0.68 mengindikasikan bahwa variabel *work engagement* memapu menjelaskan oleh variabel *person-job fit, employer attractiveness,* dan *job satisfaction* sebesar 68% atau dengan kata lain bahwa model tersebut berpengaruh Sedang, dan 32% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4.1.4.2.2 *F-Square*

Uji *F-Square* ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai *F-Square* sebesar 0.02 (lemah), 0.15 (sedang) dan 0.35 (kuat) dapat di interpretasikan apakah predictor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, sedang, atau besar pada tingkat stuktural (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.14 Hail Uji *F-Square*

	Employer Attractiveness_ (X2)	Job Satisfaction_ (Z)	Person-Job Fit_(X1)	Work Engagement_ (Y)
Employer Attractiveness_(X 2)		**0.412**		**0.087**
Job Satisfaction_(Z)				**0.111**
Person-Job Fit_(X1)		**0.010**		**0.289**
Work Engagement_(Y)				

Dari tabel 4.14 iata maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *F-Square* adalah sebagai berikut:

1. *Person-job fti* (X1) terhadap *work engagement* (Y) memiliki nilai *F-Square* 0.28 maka memiliki pengaruh yang besar.
2. *Person-job fti* (X1) terhadap *job satisfaction* (Z) memiliki nilai *F-Square* 0.01 maka memiliki pengaruh yang sangat lemah.
3. *Employer attractiveness* (X2) terhadap *work engagement* (Y) memiliki nilai *F-Square* 0.08 maka memiliki pengaruh yang lemah.
4. *Employer attractiveness* (X2) terhadap *job satisfaction* (Z) memiliki nilai *F-Square* 0.41 maka memiliki pengaruh yang besar.
5. *Job satisfaction* (Z) terhadap *work engagement* (Y) memiliki nilai *F-Square* 0.11 maka memiliki pengaruh yang sedang.

Jadi kesimpulan yang didapat dari hasi keseluruhan *F-Square* adalah berpengaruh besar, namun ada 1 variabel yang berpengaruh sangat lemah, 1 variabel yang berpengaruh lemah, dan 1 variabel yang berpengaruh sedang.

4.1.4.3 Uji Hipotesis

1. Pengaruh langsung (*Dirrect effect*)

Menurut Juliandi (2018) tujuan analisis *direct effect* berguna untuk meguji hipotesis pegaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria hipotesis *direct effect* adalah sebagai berikut:

- Jika nilai koefisien jalur 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.

- Jika nilai koefisien jalur 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 signifikan (p-value): jika nilai p-value < 0,05 maka signifikan, dan jika p-value > 0,05 maka tidak signifikan.

Tabel 4.15 Hasil *Direct Effect*

	Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Standar Deviasi	T Statistik	P Value
Employer Attractiveness_(X2) -> Job Satisfaction_(Z)	0.628	0.626	0.107	5.878	**0.000**
Employer Attractiveness_(X2) -> Work Engagement_(Y)	0.271	0.261	0.128	2.115	**0.035**
Job Satisfaction_(Z) -> Work Engagement_(Y)	0.262	0.264	0.083	3.143	**0.002**
Person-Job Fit_(X1) -> Job Satisfaction_(Z)	0.096	0.093	0.111	0.858	**0.391**
Person-Job Fit_(X1) -> Work Engagement_(Y)	0.416	0.423	0.121	3.452	**0.001**

Dari tabel 4.15 diatas maka data diketahui bahwa hasil pengujian *direct effect* adalah sebagai berikut:

1. *Person-job fit* terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.41 dan *P-Value* = 0.001 < 0.05. Artinya pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* adalah berpengaruh positif dan signifikan.

2. *Person-job fit* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.09 dan *P-Value* = 0.49 > 0.05. Artinya pengaruh *person-job fit* terhadap *job satisfaction* adalah berpengaruh positif dan tidak signifikan.
3. *Employer attractiveness* terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.27 dan *P-Value* = 0.03 < 0.05. Artinya pengaruh *employer attractiveness* terhadap *work engagement* adalah berpengaruh positif dan signifikan.
4. *Employer attractiveness* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.62 dan *P-Value* = 0.000 < 0.05. Artinya pengaruh *employer attractiveness* terhadap *work engagement* adalah berpengaruh positif dan signifikan.
5. *Job satisfaction* terhadap *work engagement* memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.26 dan *P-Value* = 0.002 < 0.05. Artinya pengaruh *job satisfaction* terhadap *work engagement* adalah berpengaruh positif dan signifikan.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Menurut Juliandi (2018) 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 variabelintervening (variabel mediasi). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebagai berikut:

- Jika nilai *p-value* < 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.
- Jika nilai *p-value* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.16 Hasil Uji *Inderect Effect*

	Sampel Asli	**Rata-rata Sampel**	**Standar Deviasi**	**T Statistik**	**P Values**
Employer Attractiveness_(X2) -> Job Satisfaction_(Z) -> Work Engagement_(Y)	0.165	0.166	0.061	2.696	**0.007**
Person-Job Fit_(X1) -> Job Satisfaction_(Z) -> Work Engagement_(Y)	0.025	0.026	0.032	0.772	**0.441**

Dari tabel 4.16 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *indeect effect* adalah sebagai berikut:

1. *Person-job fti* terhadap *work engagement* melalui *job satisfaction* (Z) memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.025 dan *P-Value* 0.441 > 0.05. Artinya *job satisfaction* tidak dapat memediasi pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* dengan baik atau dapat dikatakan tidak signifikan.

2. *Employer attractiveness* terhadap *work engagement* melalui *job satisfaction* memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.165 dan *P-Value* 0.007 < 0.05. Artinya *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *employer attractiveness* terhadap *work engagement* dengan baik atau dapat dikatakan signifikan.

3. **Pengaruh total (*Total Effect*)**

   Menurut Juliandi (2018) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung). Kriteria menetukan pengaruh total (*Total effect*) sebagai berikut:

   - Jika nilai T-Statistik > 1,96 maka dapat dikatakan signifikan.
   - Jika nilai T-Statistik < 1,96 maka dapat dikatakan tidak siginifikan.
   - Jika nilai P-Value > 0,05 maka memiliki pengaruh negatif.
   - Jika nilai P-Value < 0,05 maka memiliki pengaruh positif.

Tabel 4.17 Hasil *Total Effect*

	Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Standar Deviasi	T Statistik	P Values
Employer Attractiveness_(X2) -> Job Satisfaction_(Z)	0.628	0.623	0.103	6.071	**0.000**
Employer Attractiveness_(X2) -> Work Engagement_(Y)	0.436	0.426	0.122	3.580	**0.000**
Job Satisfaction_(Z) -> Work Engagement_(Y)	0.262	0.264	0.087	3.008	**0.003**
Person-Job Fit_(X1) -> Job Satisfaction_(Z)	0.096	0.100	0.119	0.802	**0.423**
Person-Job Fit_(X1) -> Work Engagement_(Y)	0.441	0.449	0.117	3.758	**0.000**

Dari tabel 4.17 diatas diketahui pengujian *total effect* adalah sebagai berikut:

1. *Total effect* untuk pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* nilai *T Statistik* adalah sebesar 3.854 dengan *p-value* 0.000 > 0.05 artinya berpengaruh signifikan.
2. *Total effect* untuk pengaruh *person-job fit* terhadap *job satisfaction* nilai *T Statistik* adalah sebesar 0.813 dengan *p-value* 0.423 < 0.05 artinya berpengaruh tidak signifikan.
3. *Total effect* untuk pengaruh *employer attractiveness* terhadap *work engagement* nilai *T Statistik* adalah sebesar 3.447 dengan *p-value* 0.000 > 0.05 artinya berpengaruh signifikan.
4. *Total effect* untuk pengaruh *employer attractiveness* terhadap *job satisfaction* nilai *T Statistik* adalah sebesar 5.852 dengan *p-value* 0.000 > 0.05 artinya berpengaruh signifikan.
5. *Total effect* untuk pengaruh *job satisfaction* terhadap *work engagement* nilai *T Statistik* adalah sebesar 3.200 dengan *p-value* 0.003 > 0.05 artinya berpengaruh signifikan.

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian ini didasari oleh analisis berdasarkan kesesuaian teori pendapat, dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan serta pola prilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Work Engagement*

Person-job fit terhadap *work engagement* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.416 dan *p-value* 0.000 < 0.05 dengan nilai *T statistik* sebesar 3.542. Artinya pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan adalah berpengaruh positif dan signifikan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *person–job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara karakteristik individu seperti pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dengan tuntutan pekerjaan, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa pekerjaannya selaras dengan nilai, minat, dan kompetensinya cenderung menunjukkan semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta keterlibatan penuh (*absorption*) dalam menyelesaikan tugas. Kondisi ini mencerminkan bahwa kesesuaian individu dan pekerjaan bukan hanya berdampak pada kenyamanan kerja, tetapi juga pada kualitas keterlibatan psikologis karyawan di tempat kerja.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *person–job fit* merupakan prediktor penting bagi *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Kristof-Brown et al. (2005**),** Kizrak (2025), DAN Putri & Parmin (2020) menunjukkan bahwa *person–job fit* memiliki pengaruh positif DAN signifikan terhadap *work engagement*.

Dikaitkan dengan *Theory Job Demands–Resources* (JD-R) yang dikemukakan oleh Demerouti et al. (2017), *person–job fit* dapat diposisikan sebagai bagian dari *personal resources*. Dalam kerangka JD-R, *personal resources* merupakan karakteristik individu yang membantu karyawan dalam mengelola

tuntutan pekerjaan dan mencapai tujuan kerja. Kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan memungkinkan karyawan untuk menghadapi *job demands* secara lebih efektif, sehingga mengurangi kelelahan dan meningkatkan motivasi intrinsik. Dengan kata lain, *person–job fit* berfungsi sebagai sumber daya internal yang memperkuat proses motivasional dalam model JD-R.

Teori JD-R juga menjelaskan bahwa keberadaan sumber daya, baik yang bersifat personal maupun organisasi, akan mendorong munculnya *work engagement* yang tinggi. Ketika karyawan merasa "berada di posisi yang tepat", mereka cenderung menilai tuntutan kerja sebagai tantangan yang dapat dikelola, bukan sebagai tekanan. Hal ini memperkuat dedikasi dan keterlibatan kerja secara berkelanjutan. Oleh karena itu, temuan penelitian ini menegaskan bahwa *person–job fit* memiliki peran strategis dalam meningkatkan *work engagement*, sekaligus mendukung validitas teori JD-R sebagai kerangka konseptual dalam menjelaskan dinamika keterlibatan kerja karyawan.

Untuk itu disarankan kepada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan agar terus mengembangkan kompetesni yang relevan dengan pekerjaan serta aktif menyesuaikan diri dengan standar kerja yang ditetapkan dengan cara terus meningkatkan pengembangan keterampilan, pelatihan, serta adaptasi terhadap operasional yang berlaku, sehingga dapat mendorong peningkatan *work engagement* yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan keterlibatan penuh dalam bekerja.

4.2.2 Pengaruh *Employer Attractiveness* Terhadap *Work Engagement*

Employer Attractiveness terhadap *work engagement* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.271 dan *p-value* 0.025 < 0.05 dengan nilai *T statistic* sebesar 2.246.

Artinya pengaruh *employer Attractiveness* terhadap *work engagement* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan adalah berpengaruh positif dan signifikan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *employer attractiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap daya tarik organisasi baik dari aspek nilai ekonomi, sosial, pengembangan karier, maupun lingkungan kerja maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memandang organisasinya menarik cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam menjalankan tugas, karena mereka merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan kerja mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menegaskan pentingnya employer attractiveness dalam meningkatkan work engagement. Penelitian Berthon, et al (2005) yang menyatakan bahwa daya tarik organisasi mampu membentuk sikap kerja positif karyawan melalui pemenuhan nilai fungsional dan simbolik.

Temuan dari Alniacik & Alniacik (2012), Nguyen &Nguyen (2023) dan Tanwar & Prasad (2017) menemukan bahwa *employer attractiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), hubungan antara employer attractiveness dan work engagement dapat dijelaskan sebagai proses pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Teori ini menekankan bahwa hubungan kerja didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang menarik,

peluang pengembangan, serta penghargaan yang adil, karyawan akan meresponsnya dengan memberikan kontribusi positif, salah satunya melalui peningkatan keterlibatan kerja. Dengan demikian, *employer attractiveness* berfungsi sebagai bentuk "investasi sosial" organisasi terhadap karyawan.

Social Exchange Theory juga menjelaskan bahwa persepsi positif terhadap organisasi akan menumbuhkan rasa kewajiban moral dan komitmen emosional pada diri karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan baik dan mendapatkan manfaat dari organisasinya akan terdorong untuk membalasnya melalui perilaku kerja yang lebih aktif, berenergi, dan berdedikasi. Oleh karena itu, temuan penelitian ini menegaskan bahwa *employer attractiveness* tidak hanya berperan dalam menarik calon tenaga kerja, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam mempertahankan dan meningkatkan *work engagement* karyawan secara berkelanjutan.

Oleh karena itu karyawan diharapkan mampu memanfaatkan dan merespons secara positif berbagai bentuk daya tarik perusahaan seperti fasilitas kerja, reputasi organisasi, serta peluang pengembangan karier, sehingga dapat meningkatkan rasa bangga dan terikatan emosional yang pada akhirnya mendorong *work engagement* yang lebih tinggi.

4.2.3 Pengaruh *Persion-Job Fit* Terhadap *Job Satisfaction*

Person-job fit terhadap *job satisfaction* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.096 dan *p-value* 0.416 > 0.05 dengan nilai *T statistic* sebesar 0.813. Artinya pengaruh *person-job fit* terhadap *job satisfaction* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan adalah berpengaruh positif dan tidak signifikan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *person–job fit* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *job satisfaction*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan belum tentu secara langsung menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Meskipun karyawan merasa kemampuan dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya, hal tersebut tidak otomatis diikuti oleh perasaan puas terhadap pekerjaan secara keseluruhan. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa kepuasan kerja merupakan konstruk yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor lain di luar kesesuaian individu dan pekerjaan.

Hasil penelitian ini berbeda dengan sebagian penelitian terdahulu yang menemukan hubungan signifikan antara *person–job fit* dan *job satisfaction*. Penelitian oleh Xiao, et al (2021) menunjukkan bahwa *person–job fit* berpengaruh positif dan signifikan dengan *job satisfaction* karena karyawan merasa mampu memenuhi tuntutan pekerjaan.

Namun, temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Cable & DeRue (2002) dan Livingstone, at al (1997) yang menyatakan bahwa pengaruh *person–job fit* terhadap *job satisfaction* dapat menjadi lemah atau tidak signifikan ketika faktor kontekstual lain, seperti sistem kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja, lebih dominan memengaruhi persepsi kepuasan karyawan.

Melalui *Theory of Work Adjustment* (TWA) yang dikemukakan oleh Dawis & Lofquist (1984), kepuasan kerja (*satisfaction*) tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga oleh sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan dan nilai individu. Dalam kerangka TWA, *person–job fit* yang hanya berfokus pada kesesuaian kemampuan (*ability–*

requirement fit) belum tentu menghasilkan kepuasan apabila aspek kebutuhan individu (*need–supplies fit*) tidak terpenuhi. Dengan demikian, ketidaksignifikanan pengaruh *person–job fit* terhadap *job satisfaction* dapat dijelaskan melalui ketidakseimbangan antara apa yang diberikan individu dan apa yang diperoleh dari pekerjaan.

TWA juga menekankan pentingnya proses penyesuaian berkelanjutan antara individu dan lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa mampu melakukan pekerjaannya namun tidak memperoleh penghargaan, peluang pengembangan, atau kondisi kerja yang sesuai dengan harapannya, maka tingkat kepuasan kerja cenderung tidak meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *person–job fit* saja belum cukup untuk menciptakan *job satisfaction*, dan organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor lain seperti kompensasi, hubungan sosial, serta kesempatan pengembangan karier guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh.

Maka dari itu karyawan tidak hanaya perlu berfokus pada kesesuaian antara kemampuan dengan pekerjaan, tetapi juga perlu mengelola ekspektasi, emmbangun sikap positif, serta memperhatikan faktor lain seperti lingkungan kerja dan keseimbangan beban kerja agar *job satisfaction* tetap dapat tercpai secara optimal.

4.2.4 Pengaruh *Employer Attractiveness* Terhadap *Job Satisfaction*

Employer attractiveness terhadap *job satisfaction* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.628 dan *p-value* 0.000 < 0.05 dengan nilai *T statistic* sebesar 5.852. Artinya pengaruh *employer attractiveness* terhadap *job satisfaction* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan adalah berpengaruh positif dan signifikan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *employer attractiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap daya tarik organisasi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Daya tarik organisasi yang tercermin melalui kompensasi yang kompetitif, lingkungan kerja yang nyaman, kesempatan pengembangan karier, serta reputasi perusahaan mampu membentuk perasaan puas terhadap pekerjaan secara keseluruhan. Ketika organisasi dipersepsikan mampu memenuhi harapan karyawan, maka evaluasi terhadap pekerjaan juga cenderung menjadi lebih positif.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian Berthon, et al (2005), Tanwar & Prasad (2017), Alniacik et al. (2014) dan Badawi (2019) menyatakan bahwa *employer attractiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *ob satisfaction* dan komitmen karyawan.

Jika dikaitkan dengan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), pengaruh *employer attractiveness* terhadap *job satisfaction* dapat dipahami sebagai hasil dari proses pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan kerja dibangun atas dasar prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan berbagai manfaat yang bernilai bagi karyawan, seperti penghargaan yang adil, dukungan organisasi, dan peluang pengembangan diri, karyawan akan membalasnya dengan sikap positif, salah satunya berupa kepuasan kerja.

Social Exchange Theory juga menekankan bahwa kepuasan kerja muncul ketika karyawan menilai pertukaran yang terjadi bersifat adil dan menguntungkan. Persepsi terhadap daya tarik organisasi memperkuat keyakinan karyawan bahwa

organisasi menghargai kontribusi mereka. Hal ini menumbuhkan rasa aman, nyaman, dan kepercayaan terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan *job satisfaction*. Dengan demikian, temuan penelitian ini menegaskan bahwa *employer attractiveness* merupakan faktor strategis yang tidak hanya berfungsi untuk menarik tenaga kerja, tetapi juga berperan penting dalam membangun kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan.

Karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan disarankan untuk lebih menghargai dan memanfaatkan berbagai keunggulan yang dimiliki perusahaan, seperti fasilitas, sistem kompensasi dan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat meningktakan persepsi positif lebih tinggi lagi yang berdamak pada peningkatan *job satisfaction* yang dirasakan.

4.2.5 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Work Engagement*

Job satisfaction terhadap *work engagement* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.262 dan *p-value* 0.001 < 0.05 dengan nilai *T statistic* sebesar 3.200. Artinya pengaruh *job satisfaction* terhadap *work engagement* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan adalah berpengaruh positif dan signifikan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja yang muncul dari perasaan nyaman, penghargaan yang adil, serta kesesuaian antara harapan dan realitas kerja mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat, dedikasi, dan keterlibatan kognitif yang kuat. Dengan kata lain, *job satisfaction*

menjadi kondisi psikologis awal yang memperkuat keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian Hakanen, et al (2006**)** menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki energi positif yang lebih besar sehingga lebih *engaged* dalam bekerja. Yalabik et al. (2013) dan Nabila. & Budiono (2025) juga menemukan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Dikaitkan dengan *Broaden-and-Build Theory* yang dikemukakan oleh Fredrickson (2001), pengaruh *job satisfaction* terhadap *work engagement* dapat dijelaskan melalui peran emosi positif. Teori ini menyatakan bahwa emosi positif, seperti kepuasan dan kebahagiaan, mampu memperluas (*broaden*) pola pikir dan tindakan individu serta membangun (*build*) sumber daya psikologis jangka panjang. Dalam konteks kerja, kepuasan kerja menciptakan emosi positif yang membuat karyawan lebih terbuka, kreatif, dan berenergi dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga mendorong munculnya *work engagement* yang tinggi.

Oleh karena itu karyawan diharapkan mampu menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja dengan cara membangun hubungan kerja yang baik, menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta mengembangkan sikap positif terhadap pekerjaan agar dapat meningkatkan *work engagement* secara berkelanjutan.

4.2.6 Pegaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Work Engagement* Yang Dimediasi Oleh *Job Satisfaction*

Pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.025 dan *p-value* 0.488 > 0.05

dengan nilai *T statistic* sebesar 0.694. Artinya pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan berpengaruh positif dan tidak signifikan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh *person–job fit* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesesuaian antara individu dan pekerjaan belum mampu meningkatkan work engagement secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, meskipun *person–job fit* dapat berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja, kepuasan kerja tidak berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa jalur mediasi yang dihipotesiskan tidak sepenuhnya didukung oleh data empiris.

Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara kesesuaian individu dan sikap kerja positif. Misalnya, Agustina & Rachmawati (2021) menemukan bahwa *person–job fit* berkontribusi terhadap *job satisfaction* yang kemudian berdampak pada *work engagement.*

Namun hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Cable & DeRue (2002) dan Bayona et al, (2020) yang menunjukkan bahwa pengaruh *person–job fit* terhadap *job satisfaction* tidak selalu kuat, sehingga perannya sebagai mediator menjadi lemah atau bahkan tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa *job satisfaction* bukan satu-satunya jalur psikologis yang menghubungkan *person–job fit* dengan *work engagement*.

Jika dikaji melalui *Theory of Work Adjustment* (TWA) yang dikemukakan oleh Dawis & Lofquist (1984), kepuasan kerja (*satisfaction*) merupakan hasil dari terpenuhinya kebutuhan dan nilai individu oleh lingkungan kerja (*need–supplies fit*), sedangkan *person–job fit* lebih banyak merefleksikan kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan (*ability–requirements fit*). Ketidaksignifikanan peran mediasi *job satisfaction* dapat terjadi apabila kesesuaian kemampuan individu dalam melakukan pekerjaan tidak diikuti oleh pemenuhan kebutuhan psikologis dan nilai kerja, seperti penghargaan, keamanan kerja, atau peluang pengembangan. Dalam kondisi tersebut, kepuasan kerja tidak terbentuk secara optimal meskipun individu merasa mampu menjalankan pekerjaannya.

TWA menekankan bahwa hubungan individu dan lingkungan kerja bersifat dinamis dan melibatkan proses penyesuaian berkelanjutan. Ketika penyesuaian yang terjadi lebih bersifat fungsional (mampu mengerjakan tugas) daripada afektif (merasa puas), maka *work engagement* dapat muncul secara langsung tanpa melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *person–job fit* dan *work engagement*.

Karyawan disarakn untuk tidak hanay bergantung pada rasa puas dalam bekerja, tetapi juga menjaga profesionalisme, komitmen, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, karena keterlibatan kerja dalam industri perhotelan sangat dipengaruhi oleh tuntutan standar kerja dan budaya organisasi.

4.2.7 Pengaruh Employer Attractiveness Terhadap Work Engagemet Yang Dimediasi Oleh Job Satisfaction

Pengaruh *employer attractiveness* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.165 dan *p-value* 0.006 < 0.05 dengan nilai *T statistic* sebesar 2.783. Artinya pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan berpengaruh positif dan signifikan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh *employer attractiveness* terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* adalah signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa daya tarik organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan memersepsikan organisasinya menarik baik dari aspek ekonomi, sosial, maupun pengembangan karier mereka akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang selanjutnya mendorong keterlibatan kerja secara lebih mendalam dan berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian Berthon, et al (2005) menegaskan bahwa dimensi *employer attractiveness*, seperti nilai ekonomi dan pengembangan, berkontribusi pada sikap kerja positif karyawan. Tanwar & Prasad (2017) dan Article (2023) menemukan bahwa *employer branding* berpengaruh positif dan sifnifikan terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction.*

Jika dikaitkan dengan *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui prinsip pertukaran sosial dan timbal balik. Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan

organisasi didasarkan pada evaluasi terhadap manfaat yang diterima dan kontribusi yang diberikan. *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi respons afektif atas pertukaran sosial yang dirasakan adil dan menguntungkan. Karyawan yang merasa puas akan terdorong untuk membalas perlakuan positif organisasi dengan meningkatkan keterlibatan kerja, baik secara fisik, kognitif, maupun emosional. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *employer attractiveness* dan *work engagement*, serta memperkuat relevansi *Social Exchange Theory* dalam menjelaskan dinamika hubungan kerja karyawan.

Oleh karena itu, karyawan diharapkan dapat merespon secara positif berbagai bentukdukungan dan daya tarik perusahaan sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawaban dalam bekerja.

BAB 5

PENUTUPAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini responden yang berjumlah 100 orang, kemudian telah dianalisis, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. *Person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan. Hal ini berarti bila *person-job fit* karyawan meningkat maka *work engagement* juga akan meningkat.
2. *Employer attractiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan. Hal ini berarti bila *employer attractiveness* meningkat maka *work engagement* juga akan menignkat.
3. *Person-job fit* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *job satisfaction* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan. Hal ini berarti bila *person-job fit* yang menigkat maka *job satisfaction* meningkat tetapi peningkatannya tidak signifikan.
4. *Employer attractiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan. Hal ini berarti bila *employer attractiveness* meningkat maka *job satisfaction* akan meningkat juga.

5. *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan. Hal ini berarti bila *job satisfaction* meningkat maka *work engagement* akan meningkat juga.
6. *Person-job fit* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan. Hal ini berarti bila *person-job fit* meningkat maka *work engagement* akan menignkat juga dan diikuti oleh *job satisfaction* namun peningkatannya tidak signifikan.
7. *Employer attractiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* yang dimediasi oleh *job satisfaction* pada karyawan Hotel Bintang 5 di Kota Medan. Hal ini berarti bila *employer attractiveness* meningkat maka *work engagement* akan meningkat juga dan diikuti oleh *job satisfaction*.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi manajemen Hotel disarankan untuk meningkatkan kesesuaian pengetahuan karyawan dengan pekerjaan melalui pelatihan yang relevan, sehingga karyawan dapat meningkatkan kualitas layanan.
2. Karyawan disarankan untuk lebih aktif mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaannya, misalnya dengan mengikuti pelatihan agar kemampuan semakin sesuai dengan tuntutan kerja.

3. Manajemen Hotel bisa membuat pekerjaan lebih menarik dan menantang dengan memberi variasi tugas, kesempatan belajar hal baru bagi karyawan untuk berkembang.
4. Karyawan disarankan untuk lebih aktif melihat tantangan dalam bekerja, dan tidak ragu mengambul inisiatif agar pekerjaan terasa lebih menarik dan tidak monoton.
5. Karyawan disarankan untuk lebih menjaga focus data bekerja, msalnya dengan mengurangi distraksi, mengatur prioritas tugas, dan memastikan kondisi tubuh tetap fit agar konsentrasi tetap terjaga.
6. Karyawan disarankan disarankan utuk lebih terbuka dalam komunikasi dan saling menghargai antar rekan kerja, agar tercipta hubungan kerja yang lebih nyaman dan mendukung.
7. Bagi manajemen Hotel disarankan untuk membangun kerja sama tim yang lebih baik melalui kegiatan *team building*¸komunikasi yang terbuka, serta menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung agar hubungan antar karyawan semakin harmonis.

DAFTAR PUSTAKA

Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A., & Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers: The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions. *Personnel Review*, *47*(4), 863–881. https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0085

Agustian, E. P., & Rachmawati, R. (2021). The Effect of Job Rotation and Person-Job Fit On Employee Engagement: The Mediation Role of the Job Satisfaction. *Proceedings of the 18th International Symposium on Management (INSYMA 2021), 180*.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Alnıaçık, E., & Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *58*, 1336–1343. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117

Andriani, R., Disman, D., Ahman, E., & Santoso, B. (2023). Empirical Effects of Work Environment, Job Satisfaction and Work Engagement On Turnover Intention in Hospitality Industry. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, *9*(1), 129. https://doi.org/10.17358/jabm.9.1.129

Anggraini, V. S. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Kna. *Jurnal USAHA*, *4*(1), 86–94. https://doi.org/10.30998/juuk.v4i1.1922

Apriano Rinaldo Putra, Syofian, & Safrianti, S. (2023). Pengaruh Pengaruh Person Organization Fit, Person Job Fit dan Instrinsic Motivation Terhadap Job Satisfaction Pada Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, *3*(4), 446–451.

Article, O. (2023). The Effect of Employer Branding On Employee Engagement: The Role of Person Organization Fit and Employee Satisfaction at Television Stations in Yogyakarta. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, *2*(2), 528–532.

Asmike, M., & Setiono, B. (2020). Pengaruh Person Job-Fit Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Outsource Bank BCA KCU Madiun). *Capital: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, *3*(2), 174. https://doi.org/10.25273/capital.v3i2.6082

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501–517.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, *23*(1), 4–11.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.

Bangun, O. V., & Supartha, I. W. G. (2017). Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, *5*(6), 2071–2102.

Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *1*(2), 94–103.

Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The relationship between knowledge characteristics' fit and job satisfaction and job performance: The mediating role of work engagement. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(6). https://doi.org/10.3390/su12062336

Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, *126*, 605–613. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, *24*(2), 151–172.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, *87*(5), 875–884. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875

Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, *75*(6), 648–657. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.648

Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial and organizational psychology (6) 283–357.

Farisi, S. (2021). The Influence Of Job Satisfaction and Organizational Comitment On Employee Performance Mediated by Citizenship Behavior. *Journal Of International Conference Proceedings (JICP)*, 4(2), 413-432.

Ha, N. M., Luan, N. V., & Trung, N. M. (2021). Employer attractiveness: Measurement scale development and validation. *Economics and Business Administration*, *11*(1), 3–18.

Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, *12*(1), 115–142. https://doi.org/10.1007/s40685-018-0072-4

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Jaffari, A. A., Foroudi, P., Palazzo, M., & Akbari, M. (2024). Enriching the concept of employer branding: investigating its impact in the service sector. *Employee Relations*, *46*(7), 1446–1482.

Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan (*Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis)*, 15(01), 37-47

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Khan, W. A. (2014) Physicological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692-724.

Khan, J., Usman, M., Saeed, I., Ali, A., & Nisar, H. G. (2022). Does workplace spirituality influence knowledge-sharing behavior and work engagement in work? Trust as a mediator. *Management Science Letters*, *12*(1), 51–66. https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.001

Kızrak, M. (2025). Resource Dynamics in Career Satisfaction: Examining Person-Job Fit, Work Engagement, and Supervisor Support. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *23*(55), 612–638.

Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(6), 792–812. https://doi.org/10.1002/job.2167

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor FIT. *Personnel Psychology*, *58*(2), 281–342.

Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, *76*(2), 375–412.

Lee, Q. L., Tan, C. S., & Krishnan, S. A. P. (2022). The mediating role of job satisfaction and work engagement in the relationship between self-reported person-job fit and job performance. *Organizatsionnaya Psikhologiya*, *12*(2), 183–197. https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-2-183-197

Luthan, E., Ali, S., & Hairaty, E. (2019). the Professionalism, Competence, Organizational Commitment & Job Satisfaction on the Performance of Auditor. *The International Journal of Business Review (The Jobs Review)*, *2*(2), 87–104. https://doi.org/10.17509/tjr.v2i2.21345

Manurung, M. T., & Ratnawati, I. (2012). Analisis pengaruh stres kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan. *Diponegoro Journal Of Manajement*, *1*, 1–13.

Nasution, M. I. (2017) Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Medical Representative. (*jurnal Ilmiah Manajemen)*, 7(3), 407-428.

Nastuion, M. I., Fahmi. M., Jufrizen, J., Muslih. M., & Prayogi. M. A. (2020) The Quality Of Small and Medium Enterprises Performance Using The Strictural Equation Model-Part Least Square (SEM-PLS). (*Journal Of Physics: Conference Series),* 1477(5), 1-7.

Netania, F. M. E., & Firdaus. (2023). Pengaruh Antara Perceived Organizational Support Dan Job Crafting Terhadap Work Engagement Dan Person-Job Fit Pada Karyawan Coffee Shop. *Manajerial: Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, *22*(May), 57–72.

Nguyen, H. M., & Nguyen, L. V. (2023). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *72*(10), 2859–2881.

Nguyen, M. H., Luan, N. V., & Khoa, B. T. (2021). Employer attractiveness and employee performance: an exploratory study. *Journal of System and Management Sciences*, *11*(1), 97–123.

NingTyas, A. P. A., Purnomo, S. H., & Aswar, A. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *9*(4), 1634. https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i04.p20

Nuraini Rachmawati, E., Randi Saputra, & Della Gusmi Erdes. (2022). Analisis Financial Distress Pada Perusahaan Otomotif Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ekonomi KIAT*, *33*(1), 21–30.

Persson, R. (2018). *Person-Job Fit and Person-Organization Fit Among Start-Up Employees and their Relation to Job Satisfaction and Intention to Leave Sarah Ohlsson Master ' s Thesis (30 hp) Spring 2018 Supervisors : Martin Bäckström*.

Ratih Indriyani, & Monica Bellinda Sutanto. (2021). Peranan Person Organization Fit Dan Person Job Fit Dalam Meningkatkan Job Satisfaction Dengan Work Engagement Sebagai Mediasi. *Majalah Ekonomi*, *26*(1), 8–28.

Rayton, B., Yalabik, Z., & Rapti, A. (2019). Fit perceptions, work engagement, satisfaction and commitment. *Journal of Managerial Psychology*, *34*(6), 401–414. https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0074

Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generation perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, *51*(1), 103–116. https://doi.org/10.5700/rausp1226

Riyanto, D., & Helmy, I. (2020). Pengaruh Person Job Fit dan Job Crafting Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Work Engagement sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, *2*(3), 426–433.

Rivai, V. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Grafindo Persada. Robbins, S. P. (2002). Organizational Behavior. Jakarta: Pretince Hall International.

Rony, Z. T., & Yulianti, D. (2023). Human Resources Management Function, Technology Capabilities and Quality of Work Life Towards Competitive Advantage. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, *7*(1), 109–125.

Sabrina. R., Harahap. M., & Datuk. B. (2023). the Influence of Person Organization Fit and Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior With Work Engagement As an Intervening Variable At Bank Indonesia Representative Office of Sumatera Utara. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), 1-17.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, *December*, 1–60. https://doi.org/10.1037/t01350-000

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701–716.

Schaufeli, W., & Hakanen, J. (2022). *7 . Burning questions in burnout research*. *2021*, 127–148.

Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization fit and Person-Job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, *54*(6), 179–196.

Situngkir, T. R. A., & Astuti, S. R. T. (2024). Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275. *Diponegoro Journal Of Management*, *13*(2010), 1–13.

Steven, J., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan Antara Resiliensi Dengan Work Engagement Pada Karyawan Bank Panin Cabang Menara Imperium Kuningan Jakarta. *Jurnal Empati*, *7*(3), 160–169.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, *87*(3), 355–374.

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, *54*(4), 854–886. https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0343

Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, *47*(1).

Trinovela Simanjuntak, & Vera Sylvia Saragi Sitio. (2021). Pengaruh Knowledge Sharing Dan Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Narma Toserba, Narogong Bogor. *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, *2*(1), 42–54. https://doi.org/10.35968/2nrkxz20

Tsani, R. R., & Farlianto. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pt YB Apparel Jaya. *JMBI: Jurnal Manajemen Bisnis Imdonesia*, *5*(5), 504–515.

Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, *17*(2), 129–138. https://doi.org/10.1037/a0026859

Xiao, Y., Dong, M., Shi, C., Zeng, W., Shao, Z., Xie, H., & Li, G. (2021). Person–environment fit and medical professionals' job satisfaction, turnover intention, and professional efficacy: A cross-sectional study in Shanghai. *PLoS ONE*, *16*(4 April 2021). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250693

Zhu, Y. (2012). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, *9*(1), 293–298

LAMPIRAN