

Pengaruh *Person-Job Fit* dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi sebagai Mediator

Gita Rizky Ananda Putri¹, M. Irfani Hendri², Dody Pratama Marumpe³, Titik Rosnani⁴,
Arman Jaya⁵

^{1,2,3,4,5}Faculty of Economics and Business, Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia
E-mail: b1021221104@student.untan.ac.id

Article History:

Received: 09 Juli 2026

Revised: 15 Juli 2026

Accepted: 28 Juli 2026

Keywords: *Person-Job Fit*,
Etos Kerja,
Komitmen Organisasi,
Kinerja Karyawan

Abstract: *Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen krusial yang menentukan keberhasilan organisasi dan dapat tercermin melalui kinerja karyawan. Pada PT XYZ masih mengalami inkonsistensi dalam mencapai target kerja setiap bulannya, yang menunjukkan belum optimalnya efektivitas kerja dan diindikasikan dipengaruhi oleh fenomena mismatch serta lemahnya etos kerja. Sehingga, studi ini bertujuan untuk menguji serta menganalisis pengaruh person-job fit dan etos kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai mediator, mengaplikasikan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian eksplanatori. Pengumpulan data melalui kuesioner skala Likert 1-5 yang dibagikan secara offline kepada seluruh 55 karyawan. Data dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa person-job fit tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi maupun kinerja karyawan. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Serta, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan mampu memediasi pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan, namun tidak memediasi pengaruh person-job fit. Secara praktis, penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan etos kerja dan komitmen organisasi melalui keterlibatan, pemberian penghargaan, serta strategi manajemen SDM guna mendorong kinerja yang lebih produktif dan meningkatkan kapabilitas SDM yang kompetitif dan berdaya saing global.*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen krusial yang menentukan keberhasilan organisasi melalui kinerja yang karyawan tunjukkan (Keltu, 2024). Di dunia kerja saat ini, meningkatkan kinerja karyawan telah menjadi fokus utama dalam pengelolaan SDM, sehingga organisasi perlu memahami kondisi kinerja karyawan secara menyeluruh (Fetine et al., 2021; Nayem & Uddin, 2024). Hal ini semakin penting mengingat bahwa meskipun teknologi berkembang pesat dan mendukung efisiensi kerja, peran manusia tetap tidak dapat sepenuhnya digantikan, terutama dalam aspek yang membutuhkan empati, intuisi, dan penilaian situasional

(Muenjohn et al., 2024).

Sektor industri manufaktur berperan strategis dalam perekonomian global maupun nasional. Laporan International Monetary Fund (IMF) menunjukkan adanya pertumbuhan positif indeks produksi manufaktur global pada Februari 2025, sebesar 0,9% (IMF, 2025). Di Indonesia, sepanjang tahun 2024, sektor industri manufaktur masih menjadi penopang utama pertumbuhan ekonomi nasional dengan mencatat pertumbuhan produksi industri manufaktur skala besar dan menengah sebesar 2,61% dan pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) sektor manufaktur mencapai 4,43%, serta memberikan kontribusi sebesar 0,9% terhadap pertumbuhan PDB nasional (BPS, 2025). Namun demikian, data historis menunjukkan adanya tren penurunan kinerja selama periode 2021-2023 yang menegaskan pentingnya meningkatkan peran strategis industri manufaktur dalam pembangunan ekonomi Indonesia meskipun secara bertahap.

Di tengah peran penting tersebut, PT XYZ sebagai perusahaan manufaktur justru sedang menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi serta meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan ini berada di salah satu kabupaten di Kalimantan Barat yang memproduksi bahan baku pembuatan *stick* dupa (setanggi) serta masih tergolong perusahaan konvensional, karena belum mengadopsi penggunaan teknologi secara keseluruhan untuk diintegrasikan ke dalam kegiatan operasional sehari-hari. Di tengah tuntutan efisiensi dan kualitas kerja, keterbatasan alat ini menjadikan SDM sebagai aset utama yang harus terus dijaga dan dikembangkan agar perusahaan tetap dapat beroperasi secara optimal (Krisnadewi et al., 2026).

Meskipun masih tergolong perusahaan konvensional, perusahaan ini memiliki keunggulan melalui pemanfaatan limbah kayu simpiran yang biasanya tidak bernilai ini berhasil diolah menjadi bahan baku utama *stick* dupa. Tren meningkatnya kesadaran konsumen terhadap produk ramah lingkungan juga memberi nilai tersendiri bagi perusahaan, karena dapat digunakan sebagai produk aromaterapi, praktik keagamaan maupun tradisi budaya yang saat ini semakin tertinggal karena perkembangan zaman. Hal ini juga sekaligus turut mendukung pengwujudan Sustainable Development Goals (SDGs) poin 12 target 12.4 yang menekankan pengelolaan limbah dan bahan kimia secara ramah lingkungan sepanjang siklus hidupnya, sehingga dampak merugikan terhadap manusia dan lingkungan dapat diminimalisir (Nations, 2015).

Tabel 1. Data Capaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Tim Kerja Tahun 2024

Indikator Pengukuran Kinerja	Tim Kerja	Divisi/ Bidang Kerja	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agst	Sept	Okt	Nov	Des	Rata-rata
Pengelolaan persediaan bahan baku	Shift 1	Bahan Baku	78%	79%	79%	81%	79%	78%	77%	79%	80%	81%	80%	79%	79,2%
	Shift 2	Bahan Baku	82%	81%	80%	80%	78%	79%	79%	78%	77%	79%	80%	80%	79,4%
Ketepatan langkah-langkah proses produksi sesuai SOP	Shift 1	Produksi	83%	83%	82%	84%	81%	81%	79%	80%	81%	83%	82%	82%	81,7%
	Shift 2	Produksi	81%	82%	82%	83%	81%	81%	80%	81%	79%	80%	81%	82%	81,1%
Ketelitian kerja (produk lolos QC + packing akurat)	Shift 1	Quality Control	82%	83%	83%	83%	82%	81%	82%	83%	84%	83%	84%	85%	82,9%
Estimasi waktu pengiriman	Shift 1	Pengiriman	84%	84%	84%	83%	85%	85%	86%	85%	84%	86%	86%	85%	84,7%

Sumber: Data Internal PT XYZ

Pengukuran kinerja karyawan pada perusahaan ini dilakukan pada tingkat *shift* kerja, karena proses produksi bersifat berkelanjutan (estafet), sehingga hasil kerja merupakan akumulasi kontribusi karyawan dalam satu tim. Dalam sistem kerja per-*shift*, karyawan pada Divisi Bahan Baku bertanggung jawab memastikan ketersediaan bahan baku terpasok tepat waktu. Kemudian, karyawan pada Divisi Produksi bertugas menjalankan langkah-langkah proses produksi dengan menjaga kecepatan serta ketepatan kerja sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) dimulai dari

pencampuran bahan pembuatan *stick* dupa hingga proses penghalusan. Pada Divisi *Quality Control* (QC) melakukan inspeksi untuk menjamin keakuratan bentuk dan persamaan ukuran berdasarkan standar kualitas yang ditetapkan, serta memastikan bahwa proses pengemasan (*packing*) sesuai standar keamanan. Divisi Pengiriman meminimalisir kesalahan dalam proses pengiriman dengan menjaga estimasi ketepatan waktu hingga produk tiba.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan serta data capaian kinerja yang tertera pada Tabel 1, rata-rata capaian kinerja karyawan pada beberapa indikator masih berada pada kisaran 79% - 84%, yang berada di bawah standar target kinerja karyawan yang diharapkan, yaitu $\geq 95\%$. Fluktuasi capaian juga terlihat antarbulan, yang menunjukkan belum stabilnya performa karyawan dalam melaksanakan proses operasional. Kondisi ini juga diperkuat dengan hasil pra-survei terhadap 20 karyawan yang dinilai oleh *Human Resource Development* (HRD), diperoleh bahwa 57% jawaban berada pada kategori kurang, 25% pada kategori cukup, dan hanya 18% pada kategori baik. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas penilaian terhadap kinerja karyawan masih berada pada kategori kurang, sehingga mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum optimal dan masih memerlukan perbaikan.

Dalam organisasi, peran kerja yang diformalkan melalui deskripsi pekerjaan menjadi dasar penetapan standar pencapaian, sehingga kemahiran karyawan dalam menjalankan tugas merupakan aspek utama dalam penilaian kinerja (Rigtering et al., 2024). Oleh karena itu, ketidaktercapaian target tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara standar yang diharapkan dengan realitas kinerja di lapangan. Kesenjangan ini perlu dikaji lebih lanjut dalam konteks kondisi internal perusahaan, termasuk kesesuaian pekerjaan dan nilai kerja yang berkembang di lingkungan kerja.

Keselarasan antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan atau yang dikenal sebagai *person-job fit*, mencerminkan sejauh mana keterampilan, tingkat pendidikan, dan kapasitas karyawan benar sesuai dengan beban serta tuntutan yang ada dalam pekerjaannya (Nisa & Rozaq, 2024). Pada perusahaan ini, beberapa posisi strategis, seperti HRD dan kepala bagian ditempati oleh karyawan dengan latar belakang pendidikan yang tidak linear dengan tuntutan pekerjaan yang dijalankan. Dalam operasionalisasi perusahaan, apabila penempatan antara kompetensi dan tuntutan pekerjaan sesuai, menunjukkan bahwa karyawan cenderung akan memiliki lebih banyak kepercayaan diri dan ketahanan dalam mengatasi tantangan selama menjalankan tugas (Akanni et al., 2021; Zeng & Hu, 2024). Oleh sebab itu, fenomena *mismatch* tersebut mencerminkan rendahnya tingkat kesesuaian *person-job fit* yang berpotensi menyebabkan rendahnya kemampuan dalam menjalankan tugas, kesulitan dalam pengambilan keputusan, pengawasan, serta pelaksanaan tugas secara efektif dan maksimal yang pada akhirnya dapat berdampak pada pencapaian kinerja.

Etos kerja berkaitan dengan cara individu memaknai pekerjaannya dan mendorong perilaku positif (Qolbi & Paryontri, 2025). Individu dengan etos kerja yang tinggi menganggap pekerjaan sebagai hal yang bermakna dan melakukannya dengan ketulusan (Tantrayana & Putra, 2020). Namun, pada perusahaan ini banyak ditemukan perilaku yang mencerminkan adanya penyimpangan terhadap norma kerja yang berlaku, seperti penggunaan bahan baku untuk pribadi secara tidak sah, datang terlambat, pemalsuan surat sakit, pelanggaran larangan merokok, manipulasi absen, serta saat tidak diawasi pekerja cenderung lalai dalam mengerjakan tugasnya. Fenomena ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan memiliki tingkat disiplin dan rasa tanggung jawab yang rendah serta berpotensi berimplikasi pada penurunan efektivitas dalam mencapai kinerja perusahaan yang optimal secara keseluruhan.

Beberapa studi terdahulu menemukan pengaruh yang positif dan signifikan kesesuaian orang-pekerjaan terhadap kinerja karyawan (Huda, 2024; Lubis & Nasution, 2024). Selain itu, terdapat juga hasil yang selaras antara etos kerja terhadap kinerja karyawan (Alie et al., 2022; Bakir & Setiawan, 2020; Putro & Wajdi, 2024; Setyorini & Hwihanus, 2024). Namun, penelitian lain

menunjukkan hasil yang tidak sejalan, seperti Dewi et al. (2024), menghasilkan temuan berupa pengaruh yang positif namun tidak signifikan antara *person-job fit* terhadap kinerja karyawan, serta Sutoyo (2023), melaporkan hasil demikian antara etos kerja terhadap kinerja karyawan.

Studi-studi terdahulu tersebut umumnya mengidentifikasi pengaruh *person-job fit* dan etos kerja terhadap kinerja karyawan, yang menekankan pentingnya kesesuaian orang-pekerjaan dalam meningkatkan performa maupun mengaitkan etos kerja dengan produktivitas individu. Selain itu, beberapa studi juga telah menguji hubungan tersebut, namun umumnya masih terdapat inkonsistensi hasil, serta cenderung dilakukan pada sektor organisasi modern berbasis teknologi, seperti studi yang telah dilakukan oleh Agustina et al. (2024) maupun studi oleh Laksana et al. (2025). Dengan demikian, masih terdapat *empirical* dan *contextual gap*, khususnya pada sektor manufaktur konvensional yang memiliki karakteristik pekerjaan rutin, struktur hierarkis, serta keterbatasan fleksibilitas kerja yang berbeda secara signifikan dibandingkan sektor lain.

Hal ini memunculkan celah bagi peneliti untuk meninjau dari sudut pandang yang berbeda, serta menawarkan pendekatan dengan menempatkan komitmen organisasi sebagai peran mediator dalam pengaruh kesesuaian orang-pekerjaan dan etos kerja terhadap kinerja karyawan, khususnya di perusahaan manufaktur konvensional. Komitmen organisasi sendiri merujuk pada kesadaran dan keterlibatan aktif individu yang berkembang melalui keterikatan emosional terhadap perusahaan, ditandai dengan adanya dukungan verbal, penerimaan nilai-nilai yang dianut, serta tekad pribadi untuk berkontribusi dan mengabdikan diri kepada perusahaan (Lahlou-Kassi & Eddakir, 2025; Prasada et al., 2020).

Selain itu, dari sisi kontribusi ilmiah, penelitian ini menawarkan keunggulan dalam menggambarkan realitas organisasi yang masih *human-centered*, dengan kualitas kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sistem dan teknologi, melainkan juga oleh faktor-faktor utama, seperti psikologis, perilaku, dan interaksi sosial antara karyawan. Pada perusahaan lain yang memiliki kondisi berbeda, terutama perusahaan manufaktur skala besar yang telah mengadopsi penggunaan teknologi menyeluruh serta peran manusia cenderung sudah banyak digantikan oleh teknologi, kondisi ini tidak terlalu menjadi fokus utama. Oleh karena perusahaan ini masih mengandalkan peran SDM secara dominan dalam operasionalnya, kondisi ini menjadikan aspek kinerja karyawan sebagai faktor kritis yang menentukan produktivitas dan keberlangsungan organisasi, sehingga sangat relevan untuk dikaji secara empiris.

Tanpa pengelolaan faktor internal yang baik, perusahaan berisiko mengalami kendala dalam menjaga kesinambungan operasional dan daya saing, terutama sebagai perusahaan yang sangat bergantung pada peran SDM. Oleh karena itu, pemahaman faktor internal sangat dibutuhkan, karena dapat menjadi kunci utama suatu organisasi dalam membentuk SDM yang unggul dan siap bersaing secara global. Penelitian ini diharapkan dapat mengisi *research gap* serta memberikan kontribusi akademik dan praktis bagi perusahaan dan sektor industri konvensional. Berdasarkan uraian tersebut, studi ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh *person-job fit* dan etos kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai mediator pada karyawan PT XYZ.

LANDASAN TEORI

Person-Job Fit

Teori *Person-Environment Fit* (P-E Fit) diperkenalkan oleh Lewin (1935) dan dikembangkan secara empiris oleh Kristof-Brown et al. (2005) dalam berbagai tipe kesesuaian individu dan lingkungan. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku individu terbentuk melalui kesesuaian interaksi antara karakteristik pribadi dengan karakteristik lingkungan tempat individu tersebut berada. Kesesuaian tersebut mencakup nilai, kebutuhan, kemampuan, serta tujuan individu yang diselaraskan dengan tuntutan, budaya, dan sumber daya lingkungan. Salah satu bentuk utama dari

.....

P-E *Fit* adalah *person-job fit*, yang menitikberatkan pada keselarasan antara kemampuan individu, seperti pengetahuan dan keterampilan dengan tuntutan pekerjaan (*demands-abilities fit*) serta kesesuaian antara kebutuhannya dengan sumber daya yang disediakan pekerjaan (*needs-supplies fit*) (Cable & DeRue, 2002).

Person-job fit merujuk pada keselarasan antara kapabilitas individu dibandingkan dengan tuntutan tugas, sehingga pekerjaan dapat dijalankan secara optimal (Wiweko & Kurniawan, 2021). *Person-job fit* mencerminkan tingkat keterpaduan antara individu dan pekerjaannya, termasuk dalam hal kesesuaian kebutuhan pribadi dengan fasilitas serta kesempatan yang tersedia dalam pekerjaan tersebut (Jufrizen et al., 2023). Berdasarkan Teori P-E *Fit*, semakin tinggi tingkat kesesuaian orang-pekerjaan, maka akan berdampak pada semakin besarnya kemungkinan individu menunjukkan interaksi kerja yang harmonis dan perilaku kerja yang adaptif (Crist et al., 2019; Zhang et al., 2025). Menurut Cable dan DeRue (2002), indikator yang dapat digunakan dalam mengukur *person-job fit*, terdiri dari *Demands-Abilities Fit* dan *Needs-Supplies Fit*.

Etos Kerja

Theory of Planned Behavior (TPB) oleh Ajzen (1991), menjelaskan intensi seseorang untuk bertindak dipengaruhi oleh tiga aspek penting, yaitu sikap terhadap perilaku, norma subjektif, serta kontrol perilaku yang dirasakan. Pada konteks etos kerja, sikap positif individu terhadap pekerjaan, dukungan sosial yang dirasakan, serta persepsi kontrol individu terhadap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki akan menentukan kekuatan etos kerjanya. Etos kerja merupakan cara pandang hidup individu yang bersifat rasional serta menekankan pentingnya kerja keras, kedisiplinan, tanggung jawab, dan memaknai pekerjaan sebagai suatu panggilan yang memiliki nilai moral maupun harus dijalankan dengan penuh pengabdian (Weber, 1930).

Etos kerja merupakan sikap mental dan perilaku yang menunjukkan keseriusan, rasa tanggung jawab, serta antusiasme individu dalam melaksanakan tugas (Sianturi et al., 2025). Etos kerja mencerminkan karakter pribadi individu yang tidak hanya memengaruhi performa diri sendiri, tetapi juga berkontribusi positif terhadap lingkungan dan rekan kerja (Butarbutar et al., 2021). Berdasarkan TPB, semakin positif sikap individu terhadap pekerjaan, dukungan sosial, dan persepsi kontrol individu terhadap kemampuannya, maka semakin besar kemungkinan individu menunjukkan etos kerja yang kuat, konsisten, dan produktif dalam melaksanakan pekerjaan. Indikator etos kerja dalam penelitian ini mengacu pada dimensi nilai-nilai etos kerja yang dikemukakan oleh Weber (1930), yang kemudian banyak diadaptasi serta mengalami pengembangan dan dioperasionalkan menjadi Sikap Kerja Keras, Disiplin, Tanggung Jawab, dan Kejujuran.

Komitmen Organisasi

Teori *Three-Component Model of Organizational Commitment* oleh Allen dan Meyer (1990) serta dikembangkan lebih lanjut dengan Meyer dan Allen (1991), menerangkan komitmen organisasi sebagai kondisi keterikatan psikologis yang bukan hanya berpatokan pada sekedar sikap loyalitas, melainkan memiliki konsekuensi terhadap keberlanjutan keanggotaan individu dalam organisasi. Komitmen organisasi menggambarkan kondisi batin yang mengkarakterisasi hubungan karyawan dengan organisasi serta berdampak pada keputusan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi (Allen & Meyer, 1990). Komitmen organisasi ditandai dengan bentuk keterikatan psikologis yang kuat, seperti partisipasi aktif dan kepedulian terhadap pencapaian tujuan organisasi (Hendri, 2019).

Komitmen organisasi mencakup loyalitas, keterikatan, dan partisipasi karyawan yang mendorong kontribusi positif serta mendukung perkembangan organisasi (Abet et al., 2024).

Berdasarkan teori yang digunakan, komitmen organisasi menggambarkan hubungan emosional dan rasional antara karyawan dengan organisasi, yang tercermin dalam keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama. Menurut Allen dan Meyer (1990), terdapat beberapa bentuk keterikatan yang dapat digunakan sebagai indikator dalam mengukur komitmen organisasi, yang terbagi menjadi Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif.

Kinerja Karyawan

Social Exchange Theory (SET) yang diperkenalkan oleh Homans (1958) dan dikembangkan oleh Blau (1964) menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi berlandaskan pada prinsip pertukaran timbal balik (*reciprocity*), dengan individu akan mengevaluasi perlakuan yang diterimanya dari organisasi sebelum memberikan respons tertentu. Ketika individu merasa memperoleh kompensasi, dukungan, dan perlakuan yang adil, maka mereka akan membalasnya dengan bekerja lebih produktif, berkualitas, tepat waktu, dan bertanggung jawab yang merupakan cerminan dari perilaku positif sebagai bentuk timbal balik untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja individu yang terukur dari pelaksanaan fungsi atau aktivitas pekerjaan selama periode waktu tertentu (Robbins & Judge, 2013).

Kinerja karyawan berfungsi sebagai tolok ukur kemampuan individu dalam mencapai tujuan pekerjaan yang telah ditetapkan (Hendri, 2025). Kinerja karyawan mencerminkan tindakan yang dilakukan sesuai kebijakan organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai kualitas hasil kerja yang optimal (Tjimuku & Atiku, 2024). Berdasarkan SET, kinerja karyawan dapat dipandang sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan dan dukungan yang diberikan organisasi, baik dalam bentuk material maupun sosial. Apabila organisasi mampu memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan secara adil dan proporsional, maka karyawan akan menunjukkan peningkatan kinerja sebagai bentuk balasan atas perlakuan yang diterima. Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pada konsep kinerja yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013), yang kemudian banyak diadaptasi serta mengalami pengembangan dan dioperasionalkan menjadi Kuantitas, Kualitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, dan Kemandirian.

Person-Job Fit dan Komitmen Organisasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Yani dan Nurmallasari (2023), antara kesesuaian orang-pekerjaan terhadap komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Ketika seorang karyawan meyakini bahwa pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dirinya, maka mereka cenderung melaksanakan tugasnya dengan profesional dan menunjukkan loyalitas tinggi terhadap organisasi, sehingga hal ini dapat menunjang adanya peningkatan rasa keterikatan dan kepedulian dari setiap karyawan.

Person-job fit mampu meningkatkan rasa nyaman serta kepuasan dalam lingkungan kerja, sehingga berperan dalam mempertegas rasa komitmen terhadap organisasi, karena saat semakin harmonis tingkat kompetensi serta kebutuhan karyawan dengan kualifikasi pekerjaan yang dijalani, akan berakibat pada besarnya kemungkinan karyawan untuk bertahan dalam situasi sulit sekalipun (retensi) (Fatimah & Gunawan, 2023). Merujuk pada Tallo et al. (2024), menyatakan bahwa karyawan yang merasa pekerjaannya selaras dengan kapabilitas dirinya cenderung lebih termotivasi, merasa puas, dan berdedikasi dalam menjalankan tugasnya, sehingga memperkuat komitmen organisasi secara keseluruhan.

H1: *Person-Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Etos Kerja dan Komitmen Organisasi

Penelitian Prasada et al. (2020), menemukan pengaruh positif dan signifikan etos kerja terhadap komitmen organisasi. Tingkat etos kerja yang tinggi berkorelasi erat dengan sikap penuh semangat dan loyalitas terhadap organisasi. Saat semakin tinggi etos kerja karyawan, seperti sikap ketaatan terhadap aturan, kesadaran akan tanggung jawab, serta kemauan kuat dalam bekerja, maka semakin kuat pula keterikatan mereka terhadap organisasi.

Menurut Hamid et al. (2021), karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi, akan menunjukkan dedikasi kuat dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan pribadinya maupun memperkuat keterikatan emosional dan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) kepada organisasi, karena mengacu pada Suratno dan Fauzan (2023), karyawan dengan etos kerja tinggi cenderung memperlihatkan upaya yang lebih besar untuk bekerja keras demi mencapai tingkat kesempurnaan yang terbaik untuk memenuhi bahkan melampaui standar yang ditetapkan dan memandang hal tersebut sebagai suatu kewajiban.

H2: Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Person-Job Fit dan Kinerja Karyawan

Penelitian Lutfiyah et al. (2020), menghasilkan temuan, yaitu kesesuaian orang-pekerjaan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Kesenambungan antara kompetensi dan kebutuhan karyawan dengan pekerjaannya akan meningkatkan kenyamanan, semangat, dan efektivitas kerja karyawan, sehingga mampu memberikan dampak positif pada upaya peningkatan kinerja. Saat semakin baik kesesuaian antara kapasitas dan harapan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang dijalani, maka akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Tingkat pendidikan, masa kerja, serta pengetahuan karyawan mengenai tugas yang dijalankan, membuat karyawan mampu menyelesaikan tugas dan mencapai target dengan penuh rasa tanggung jawab (Lubis & Nasution, 2024).

Bertentangan dengan dua penelitian sebelumnya, penelitian oleh Sesa et al. (2025), menunjukkan bahwa kesesuaian orang-pekerjaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesesuaian antara kecakapan karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang dijalani tidak secara langsung dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat terjadi karena proses penempatan karyawan belum sepenuhnya mempertimbangkan kecocokan menyeluruh, seperti latar belakang pendidikan, pengetahuan, keterampilan, kebutuhan, dan minat kerja.

H3: Person-Job Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Etos Kerja dan Kinerja Karyawan

Studi Butarbutar et al. (2021) menghasilkan temuan bahwa antara etos kerja terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Karyawan dengan etos kerja tinggi lebih condong untuk terdorong bekerja secara lebih produktif, tepat waktu, dan memperhatikan kualitas, karena mereka cenderung bekerja dengan semangat yang tinggi, sehingga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama. Menurut Wati dan Pradana (2021), etos kerja menjadi faktor kunci yang mendorong karyawan untuk menjaga kualitas dan kuantitas pekerjaan mereka, sehingga produktivitas secara keseluruhan tetap terjaga bahkan meningkat, meskipun saat menghadapi situasi dalam perubahan dan tantangan yang tidak terduga.

Ketika sikap, semangat, dan dedikasi karyawan terjaga dalam menjalankan pekerjaan secara disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil, karyawan cenderung lebih produktif dan memiliki motivasi yang kuat, serta mampu menjaga konsistensi dalam mutu pekerjaan. Tingginya tingkat etos kerja memainkan peran penting dalam memberikan dampak terhadap tingkat persentase kinerja karyawan (Laksana et al., 2025).

H4: Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Studi Arestia (2022), memberi kontribusi dengan temuannya berupa adanya pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Ketika keterikatan emosional dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tumbuh, hal tersebut dapat tercerminkan dalam kesanggupan karyawan untuk tetap berada dan berkontribusi dalam organisasi melalui partisipasi aktif dan menjaga kualitas hasil pekerjaan.

Kepercayaan karyawan dapat terbentuk melalui usaha organisasi dalam menyediakan fasilitas kerja yang memadai dan kesempatan untuk mengoptimalkan kerja, sehingga karyawan dapat bekerja maksimal dan memiliki kesempatan untuk berprestasi serta mendukung pencapaian kinerja terbaik (Wijaya & Frianto, 2024). Komitmen mencerminkan seberapa kuat keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, sekaligus meningkatkan tekad mereka untuk secara berkesinambungan meningkatkan kinerja pekerjaan (Margono & Sutianingsih, 2025).

H5: Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Person-Job Fit terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Studi terdahulu Widodo et al. (2020), menghasilkan temuan berupa *person-job fit* dan komitmen organisasi keduanya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta komitmen organisasi juga mampu berperan sebagai mediator, karena kesesuaian kapabilitas karyawan dengan pekerjaan dapat mendorong terbentuknya komitmen organisasi yang kuat. Saat karyawan merasa terikat secara emosional terhadap organisasi, pada gilirannya dapat memberikan implikasi terhadap dorongan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Ketika seorang karyawan merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan minatnya, maka karyawan tersebut berpotensi untuk memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi serta mendorongnya untuk bekerja lebih giat, mengerahkan seluruh kemampuannya, dan konsisten dalam menjalankan tugasnya (Nurtjahjono et al., 2020). Komitmen yang kuat terhadap organisasi dapat berperan menjadi penghubung yang memperkuat dampak *person-job fit* terhadap kinerja. Karyawan yang menilai pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan minat dirinya, biasanya menunjukkan ikatan emosional yang lebih tinggi ketimbang karyawan yang tidak merasakannya, sehingga mereka lebih memiliki antusiasme yang mampu meningkatkan usahanya dalam menunjukkan kontribusi kinerja yang di atas rata-rata (Viryananta & Prawitowati, 2024).

H6: Person-Job Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

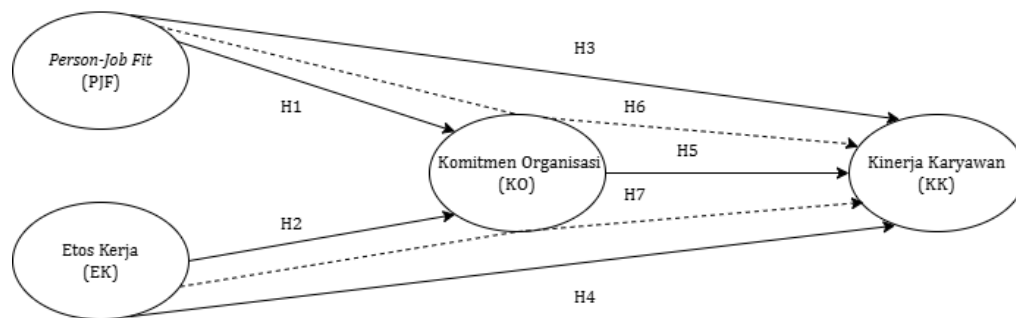
Penelitian Nawangwulan et al. (2022), mengungkapkan temuan terdapat pengaruh positif dan signifikan etos kerja terhadap komitmen organisasi, kemudian komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan terbukti mampu menjembatani pengaruh etos kerja terhadap kinerja. Hal ini membuktikan bahwa etos kerja tinggi yang dimiliki karyawan, akan meningkatkan rasa keterikatan mereka terhadap organisasi yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Sikap disiplin, jujur, dan dapat dipercaya memainkan peranan penting dalam

mencerminkan etos kerja kuat yang dimiliki karyawan guna meningkatkan rasa keterikatannya dengan organisasi, yang kemudian membuatnya berkomitmen terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi, sehingga termotivasi untuk bekerja secara maksimal, berinovasi, dan menjaga kualitas dirinya dipandangan organisasi (Rahadian et al., 2025).

Berbeda dengan dua temuan sebelumnya, penelitian oleh Ningsih et al. (2025), menemukan komitmen organisasi tidak mampu berperan menjadi mediator. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan diindikasikan lebih ditentukan dari berbagai faktor lain yang berkaitan dengan aspek internal maupun lingkungan kerja, yang perannya dapat lebih dominan dibandingkan komitmen organisasi.

H7: Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan desain *cross-sectional* serta tipe penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar konstruk dan menguji pengaruhnya secara empiris melalui data numerik dan teknik statistik (Sofya et al., 2024). Dalam penelitian ini, populasi didefinisikan sebagai seluruh karyawan PT XYZ yang dipilih menjadi subjek penelitian, karena jumlah populasi relatif kecil, maka seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian agar hasil yang diperoleh lebih representatif. Dengan kondisi tersebut, teknik yang digunakan adalah teknik *total sampling* (sensus), yaitu seluruh populasi dijadikan responden penelitian (Lohr, 2010).

Subjek penelitian ini dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa karyawan PT XYZ memiliki potensi untuk berkembang lebih baik, namun masih menghadapi tantangan pada beberapa aspek terkait SDM. Karyawan merupakan elemen utama dalam organisasi yang berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, sehingga kualitas kinerja mereka sangat menentukan efektivitas operasional. Pemilihan subjek ini didasarkan pada kondisi aktual di lapangan, yang menunjukkan adanya kebutuhan untuk peningkatan dalam pengelolaan SDM. Meskipun jumlah responden dalam penelitian ini relatif kecil, kondisi ini justru mencerminkan bahwa penelitian dilakukan pada populasi yang terbatas namun memiliki peluang untuk terdefinisi secara jelas (*bounded population*), sehingga seluruh anggota populasi dapat dijangkau secara menyeluruh.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala *Likert* 1-5 yang dibagikan secara langsung (*offline*) kepada seluruh 55 karyawan PT XYZ. Pemilihan sampel ini juga sejalan dengan Gefen et al. (2000), yang menyatakan jumlah sampel untuk *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) setidaknya 10 kali jumlah indikator terbanyak

pada satu konstruk. Dalam penelitian ini, konstruk dengan indikator terbanyak memiliki 5 indikator dari kinerja karyawan. Selain itu, pendekatan PLS-SEM sendiri dikenal fleksibel karena mampu menghasilkan estimasi yang stabil meskipun dengan ukuran sampel yang relatif kecil, bahkan sering kali digunakan untuk sampel yang kurang dari 100 responden (Hair et al., 2019).

Untuk menjaga kualitas data, penelitian ini juga memperhatikan potensi *common method bias* atau bias sistematis yang timbul akibat penggunaan metode pengumpulan data yang sama pada beberapa konstruk. Upaya meminimalkan bias tersebut dilakukan dengan menggunakan pendekatan *multi-source data* dengan konstruk eksogen dan mediasi diukur melalui kuesioner *self-report* yang diisi langsung oleh karyawan secara individual, sedangkan konstruk endogen dinilai oleh atasan masing-masing unit kerja (Holmbeck et al., 2002; Polas, 2025). Teknik pengumpulan data dan pemilihan skala didasarkan pada sifat konstruk yang bersifat reflektif, yaitu setiap indikator merefleksikan konstruk yang diukur dan pendekatan tersebut telah menjadi norma dalam pengukuran struktural PLS-SEM serta memungkinkan penggambaran persepsi responden terhadap setiap indikator secara jelas (Garson, 2016).

Dari sisi etika penelitian, seluruh proses pengumpulan data dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etis, seperti perlindungan responden dari bahaya fisik dan mental, menghindari eksploitasi, menjaga hak privasi dan kerahasiaan data, memastikan partisipasi sukarela tanpa paksaan, perlakuan adil tanpa diskriminasi, serta menjunjung tinggi integritas dan kejujuran dalam pencatatan dan pelaporan data agar penelitian berjalan secara profesional, serta sesuai moral dan standar ilmiah (Sekaran & Bougie, 2010).

Selanjutnya, analisis data dilakukan menggunakan metode PLS-SEM dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0, yang terdiri atas dua jenis model utama, yaitu *outer* dan *inner model*. *Outer model* digunakan untuk menguji hubungan indikator dengan konstruk, sedangkan *inner model* digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk dalam model penelitian (Hair et al., 2021). Evaluasi *outer model* dilakukan melalui uji validitas konvergen, reliabilitas, dan validitas diskriminan. Sementara itu, pada *inner model* dilakukan pengujian nilai R^2 , Q^2 , f^2 , serta koefisien jalur (*path coefficients*) untuk menguji hipotesis langsung maupun mediasi melalui teknik *bootstrapping*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Item	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	33	60
	Perempuan	22	40
	Total	55	100
Usia	18-28 tahun	19	34,5
	29-44 tahun	20	36,4
	45-60 tahun	13	23,6
	60 tahun ke atas	3	5,5
	Total	55	100
Tingkat Pendidikan	SD	9	16,4
	SMP	2	3,6
	SMA/SMK	43	78,2
	D3	0	0
	D4	0	0
	S1	1	1,8
	Total	55	100
Divisi/Bidang Pekerjaan	Sumber Daya Manusia (SDM)	1	1,8
	Bahan Baku	7	12,7

		Produksi	40	72,7
Kategori	Item	Jumlah	Persentase (%)	
Lama Bekerja	Quality Control & Pengiriman	5	9,1	
	Lainnya	2	3,6	
	Total	55	100	
	<1 tahun	1	1,8	
	1-5 tahun	23	41,8	
	6-10 tahun	9	16,4	
	11-15 tahun	4	7,3	
Status	>15 tahun	18	32,7	
	Total	55	100	
	Belum Menikah	25	45,5	
	Menikah	30	54,5	
	Total	55	100	

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Penelitian ini melibatkan 55 responden yang merupakan karyawan perusahaan terkait. Data demografis yang dikumpulkan mencakup jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, bidang pekerjaan, lama bekerja, dan status pernikahan. Berdasarkan distribusi jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 33 responden (60%). Dilihat dari kelompok usia, sebagian besar berada pada rentang 29-44 tahun dengan jumlah 20 responden (36,4%). Dari tingkat pendidikan, mayoritas berpendidikan SMA/SMK sebanyak 43 responden (78,2%). Berdasarkan bidang pekerjaan, sebagian besar bekerja di bidang produksi sebanyak 40 responden (72,7%). Dilihat dari sisi lama bekerja, mayoritas didominasi telah bekerja pada rentang waktu 1-5 tahun sebanyak 23 responden (41,8%). Sementara itu, dari status pernikahan, didominasi dengan status telah menikah sebanyak 30 responden (54,5%).

Analisis Data

Pengujian Outer Model

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Indikator	Item Pertanyaan	Outer Loadings	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Demand-Abilities Fit	Saya merasa terdapat kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan keterampilan pribadi saya.	0.869	0.727	0.875	0.914
	Saya merasa terdapat kesesuaian antara pendidikan saya dengan tuntutan pekerjaan.	0.832			
Need-Supplies Fit	Saya merasa pekerjaan saya saat ini telah memenuhi apa yang saya harapkan dari sebuah pekerjaan.	0.886	0.627	0.881	0.910
	Saya merasa terdapat kesesuaian antara apa yang ditawarkan dengan apa yang saya cari dalam sebuah pekerjaan.	0.821			
Sikap Kerja Keras	Saya memanfaatkan waktu sebaik mungkin dalam bekerja.	0.731	0.627	0.881	0.910
Disiplin	Saya mampu patuh pada semua aturan di perusahaan.	0.750			
	Saya siap menerima konsekuensi atas setiap tindakan yang saya lakukan.	0.857			
Tanggung Jawab	Saya menghargai tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada	0.795			

	saya.				
	Saya menerima tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan aturan perusahaan.	0.790			
Kejujuran	Saya menerapkan kejujuran terhadap semua aspek dalam pekerjaan.	0.824			
	Saya merasa terikat secara emosional dengan perusahaan tempat saya bekerja.	0.791			
Komitmen Afektif	Saya merasa perusahaan memiliki arti yang sangat penting bagi saya secara pribadi.	0.790			
	Saya memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan.	0.852			
Komitmen Berkelanjutan	Saya merasa banyak aspek penting dalam hidup saya tetap terjaga dengan tetap bekerja di perusahaan.	0.865	0.647	0.890	0.916
	Saya tetap bekerja di perusahaan karena merasa memiliki tanggung jawab moral untuk melakukannya.	0.799			
Komitmen Afektif	Saya tetap setia bekerja di perusahaan meskipun ada tawaran pekerjaan lain.	0.723			
	Karyawan konsisten dalam mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan.	0.786			
Kuantitas	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang ditargetkan perusahaan.	0.752			
	Karyawan bekerja dengan tingkat ketelitian yang tinggi.	0.725			
Kualitas	Karyawan menunjukkan kualitas hasil pekerjaan yang sesuai dengan target perusahaan.	0.815	0.572	0.850	0.889
	Karyawan menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.	0.727			
Ketepatan Waktu	Karyawan mampu mencari alternatif pola kerja terbaik.	0.727			
Efektivitas					

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Validitas suatu indikator dapat ditentukan ketika nilai *outer loadings* $\geq 0,70$, beberapa item dengan nilai *outer loadings* di bawah batas yang direkomendasikan tersebut dieliminasi secara bertahap sesuai pedoman (Hair et al., 2017). Penghapusan dilakukan dengan mempertimbangkan peningkatan nilai AVE dan *Cronbach's alpha*, serta memastikan bahwa setiap konstruk tetap memiliki minimal dua indikator. Selain itu nilai AVE untuk seluruh konstruk adalah $\geq 0,50$, menandakan bahwa validitas konvergen masing-masing konstruk terpenuhi (Hair et al., 2017). Berdasarkan tabel 2, masing-masing item telah memenuhi nilai minimal yang dipersyaratkan, sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan.

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai kadar instrumen penelitian yang menunjukkan konsistensi internal, serta diukur melalui nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability*. Sebuah konstruk dianggap reliabel apabila nilainya mencapai $\geq 0,70$ (Hair et al., 2017). Berdasarkan hasil pengujian, seluruh konstruk memiliki nilai yang telah dipersyaratkan. Merujuk pada hasil pengujian, dapat diketahui bahwa instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 4. Nilai HTMT dan Fornell-Larcker

Kriteria Validitas Diskriminan	Konstruk	EK	KK	KO	PJF
HTMT	EK				
	KK	0.657			
	KO	0.865	0.792		
	PJF	0.769	0.524	0.635	
Kriteria Validitas Diskriminan	Konstruk	EK	KK	KO	PJF
Fornell-Larcker	EK	0.792			
	KK	0.568	0.756		
	KO	0.781	0.690	0.804	
	PJF	0.677	0.450	0.572	0.852

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Validitas diskriminan dilakukan dengan tujuan untuk menegaskan bahwa setiap konstruk merepresentasikan konsep yang unik dan tidak saling beririsan dengan konstruk yang lainnya. Dalam PLS-SEM, validitas ini dinilai menggunakan *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT). Nilai HTMT < 0,90 dianggap dapat diterima dan menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi sesuai persyaratan (Henseler et al., 2015). Berdasarkan hasil pengujian, seluruh nilai HTMT dalam model penelitian yang dikembangkan berada di bawah 0,90. Dapat diketahui bahwa setiap konstruk mampu mengukur konsepnya sendiri secara andal.

Selain itu, nilai Fornell-Larcker menandakan bahwa model pengukuran yang digunakan memiliki mutu yang baik, sehingga perbedaan antar konstruk dapat terlihat jelas. Dapat diketahui bahwa nilai pada setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk yang bersangkutan (Fornell & Larcker, 1981). Hal tersebut bermakna bahwa setiap konstruk lebih kuat merepresentasikan indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Pengujian Inner Model

Uji Koefisien Determinasi (R^2) dan Relevansi Prediktif (Q^2)

Tabel 5. Nilai R^2 dan Q^2

Konstruk	R -square	Q -square predict
KO	0.613	0.572
KK	0.481	0.268

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menilai sejauh mana variasi konstruk endogen yang dijelaskan oleh konstruk-konstruk yang memiliki pengaruh langsung terhadapnya. Menurut Hair et al. (2017), nilai R^2 dapat dikategorikan sebagai 0,75 (kuat), 0,50 (sedang), dan 0,25 (lemah). Berdasarkan uji yang telah dilakukan, komitmen organisasi memiliki ($R^2 = 0,613$). Nilai tersebut bermakna, bahwa variasi komitmen organisasi mampu dijelaskan oleh kesesuaian orang-pekerjaan dan etos kerja sebesar 61,3%, sehingga termasuk kategori sedang. Selain itu, untuk kinerja karyawan memiliki ($R^2 = 0,481$). Nilai tersebut bermakna, bahwa persentase besarnya variasi kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh kesesuaian orang-pekerjaan, etos kerja, dan komitmen organisasi sebesar 48,1%, sehingga termasuk kategori lemah.

Uji relevansi prediktif (Q^2) digunakan untuk mengukur relevansi prediktif model, yaitu seberapa baik konstruk endogen dapat diprediksi oleh konstruk-konstruk yang memiliki pengaruh langsung terhadapnya dalam model PLS-SEM. Merujuk pada kriteria Hair et al. (2017), syarat utama agar model dikatakan memiliki kemampuan prediksi yang memadai, yaitu ($Q^2 > 0$). Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki ($Q^2 = 0,572$). Sementara itu, untuk kinerja karyawan memiliki ($Q^2 = 0,268$). Oleh karena itu, kedua konstruk dalam model penelitian yang dikembangkan dapat dinyatakan mampu diprediksi dengan baik.

Uji Effect Size (f^2)

Tabel 6. Nilai f -square (f^2)

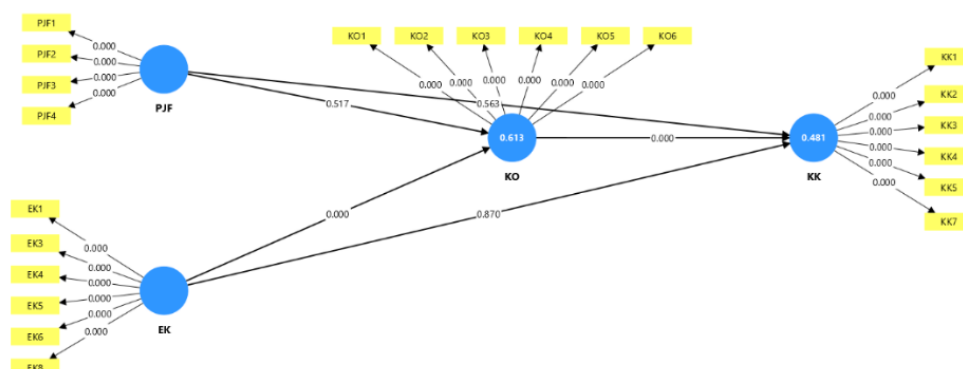
Konstruk	f -square	Keterangan
PJF -> KO	0.009	Small
EK -> KO	0.739	Large
PJF -> KK	0.005	Small
EK -> KK	0.001	Small
KO -> KK	0.290	Medium

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Effect size (f^2) bertujuan mengevaluasi sejauh mana besaran kontribusi diberikan oleh masing-masing konstruk yang memiliki jalur langsung terhadap konstruk endogen. Mengacu pada Cohen (1988), nilai f^2 dapat dikategorikan *small* (0,02), *medium* (0,15), dan *large* (0,35). Temuan dalam pengujian menyatakan bahwa pengaruh kesesuaian orang-pekerjaan terhadap komitmen organisasi memiliki ($f^2 = 0,009$), termasuk *small effect*. Kontribusi etos kerja terhadap komitmen organisasi memiliki ($f^2 = 0,739$) termasuk kategori *large effect*, yang menegaskan bahwa etos kerja menjadi faktor determinan dalam menentukan rasa komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kontribusi kesesuaian orang-pekerjaan terhadap kinerja karyawan memiliki ($f^2 = 0,005$), termasuk *small effect*, serta etos kerja terhadap kinerja karyawan memiliki ($f^2 = 0,001$), juga menunjukkan *small effect*. Komitmen organisasi memberikan sumbangsih terhadap kinerja karyawan dengan ($f^2 = 0,290$) termasuk kategori *medium effect*. Temuan ini mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai faktor yang memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan peran penting komitmen organisasi dan terutama etos kerja dalam model penelitian yang dikembangkan.

Uji Hipotesis



Gambar 2. Hasil Uji Bootstrapping

Tabel 7. Nilai *Path coefficients*

Konstruk	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistics (O/STDEV)	P-values	Keterangan
Direct Effect (Pengaruh Langsung)						
PJF -> KO	0.079	0.080	0.122	0.649	0.517	Positif dan Tidak Signifikan
EK -> KO	0.727	0.731	0.110	6.629	0.000	Positif dan Signifikan
PJF -> KK	0.071	0.079	0.122	0.579	0.563	Positif dan Tidak Signifikan
EK -> KK	0.033	0.022	0.203	0.164	0.870	Positif dan Tidak Signifikan
KO -> KK	0.624	0.638	0.162	3.845	0.000	Positif dan Signifikan
Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung/Mediasi)						
PJF -> KO -> KK	0.049	0.048	0.078	0.631	0.528	Positif dan Tidak Signifikan
EK -> KO -> KK	0.453	0.470	0.154	2.935	0.003	Positif dan Signifikan

Sumber: Data Diolah Peneliti (2026)

Merujuk dari uji hipotesis yang dilakukan, hasil pengujian ditunjukkan dari nilai *t-statistics* dan *p-value*. Analisis jalur dilakukan menggunakan *bootstrapping* dengan uji *two-tailed* pada tingkat signifikansi 5%. Jalur dianggap signifikan jika nilai *t-statistics* $\geq 1,96$ dan nilai *p-value* $< 0,05$ (Hair et al., 2017). Pada pengujian hipotesis pertama, kesesuaian orang-pekerjaan terhadap komitmen organisasi memiliki ($t = 0,649 < 1,96$) dan ($p = 0,517 > 0,05$), bermakna tidak berpengaruh signifikan dan hipotesis pertama terbukti ditolak. Pada pengujian hipotesis kedua, antara etos kerja terhadap komitmen organisasi memiliki ($t = 6,629 > 1,96$) dan ($p = 0,000 < 0,05$) serta ($\beta = 0,727$), bermakna berpengaruh positif dan signifikan serta hipotesis kedua dinyatakan diterima.

Selanjutnya, pada pengujian hipotesis ketiga, antara kesesuaian orang-pekerjaan terhadap kinerja karyawan memiliki ($t = 0,579 < 1,96$) dan ($p = 0,563 > 0,05$), yang berarti tidak berpengaruh signifikan dan hipotesis ketiga terbukti ditolak. Pada pengujian hipotesis keempat, antara etos kerja terhadap kinerja karyawan memiliki ($t = 0,164 < 1,96$) dan ($p = 0,870 > 0,05$), yang berarti tidak berpengaruh signifikan dan hipotesis keempat terbukti ditolak. Selanjutnya, pada pengujian hipotesis kelima, antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki ($t = 3,845 > 1,96$) dan ($p = 0,000 < 0,05$) serta ($\beta = 0,624$), bermakna berpengaruh positif dan signifikan serta hipotesis kelima dinyatakan diterima.

Pada pengujian hipotesis keenam, bertujuan menguji komitmen organisasi yang berperan sebagai mediator antara *person-job fit* terhadap kinerja karyawan memiliki ($t = 0,631 < 1,96$) dan ($p = 0,528 > 0,05$), yang berarti tidak berpengaruh signifikan serta hipotesis keenam terbukti ditolak. Pada hipotesis ketujuh, bertujuan menguji komitmen organisasi yang berperan dalam menjembatani pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan memiliki ($t = 2,935 > 1,96$) dan ($p = 0,003 < 0,05$) serta ($\beta = 0,453$), yang berarti berpengaruh positif dan signifikan serta hipotesis ketujuh dinyatakan diterima.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh *person-job fit* terhadap kinerja karyawan, baik untuk hubungan secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sama-sama tidak berpengaruh signifikan, sehingga tergolong *no mediation*. Sedangkan, pengaruh langsung pada hubungan etos kerja terhadap kinerja karyawan juga tidak signifikan, namun

pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi signifikan. Oleh karena itu, komitmen organisasi dalam hubungan tersebut tergolong sebagai mediator penuh (*full mediation*).

PEMBAHASAN

Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kesesuaian orang-pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks perusahaan manufaktur, kesesuaian orang-pekerjaan bukan merupakan faktor utama dalam menentukan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Kondisi ini dapat dipahami mengingat karakteristik di sektor manufaktur, seperti PT XYZ yang memiliki pekerjaan terstruktur, prosedur baku, serta pembagian tugas yang jelas membuat karyawan tetap mampu bekerja sesuai standar meskipun tingkat kesesuaian dengan pekerjaan tidak terlalu tinggi.

Kesesuaian orang-pekerjaan cenderung lebih berorientasi pada aspek instrumental, seperti pengetahuan, keterampilan, serta kecocokan karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Sedangkan, komitmen organisasi lebih banyak dipengaruhi faktor lain yang bersifat non-teknis. Dalam konteks penelitian ini, komitmen organisasi tidak terbentuk dari kesesuaian orang-pekerjaan, tetapi dapat lebih ditentukan oleh bagaimana karyawan mengalami dan memaknai lingkungan kerjanya. Komitmen organisasi cenderung berkembang melalui pengalaman kerja jangka panjang, interaksi sosial di tempat kerja, serta persepsi terhadap perlakuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor-faktor relasional dan psikologis memiliki peran yang lebih dominan dalam membentuk komitmen dibandingkan kesesuaian karyawan dengan pekerjaan. Dengan demikian, kontribusi *person-job fit* terhadap sikap jangka panjang seperti komitmen organisasi menjadi relatif terbatas.

Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *person-job fit* umumnya lebih konsisten berhubungan dengan hasil kerja individual, seperti kepuasan dan kinerja, namun pengaruhnya terhadap komitmen organisasi bisa lebih lemah atau bahkan tidak signifikan, tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik karyawan (Kristof-Brown et al., 2005). Selain itu, menurut Suryana et al. (2024), komitmen organisasi merupakan konstruksi yang terbentuk melalui proses psikologis yang kompleks dan tidak hanya ditentukan oleh kesesuaian pekerjaan semata. Sejalan dengan hal tersebut, Romadhon et al. (2025), menyatakan kesesuaian orang-pekerjaan lebih banyak berkaitan dengan aspek personal karyawan. Ngaenurrohman dan Prasetyo (2020), menekankan bahwa komitmen organisasi justru lebih kuat terbentuk melalui akumulasi pengalaman, interaksi sosial, serta keterlibatan karyawan dalam lingkungan organisasi.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Mengacu pada temuan pengujian hipotesis kedua, etos kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa etos kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam membentuk keterikatan karyawan terhadap organisasi. Etos kerja yang tinggi tidak hanya mencerminkan sikap kerja keras dan kedisiplinan dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga merepresentasikan tingkat dedikasi yang kuat terhadap organisasi. Karyawan dengan etos kerja yang baik cenderung lebih konsisten dalam menjalankan standar operasional serta menaati peraturan yang berlaku. Konsistensi tersebut mencerminkan adanya kesadaran dan tanggung jawab yang tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas tetapi juga memperkuat rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi. Hal tersebut yang akan membuat karyawan bersedia mempertahankan keanggotaannya walau dalam situasi sulit sekalipun.

Karyawan dengan etos kerja tinggi cenderung memandang pekerjaan bukan sekedar sebagai kewajiban formal, melainkan sebagai bagian dari identitas diri yang pada gilirannya

mengakibatkan dirinya termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi etos kerja yang dimiliki karyawan PT XYZ, semakin kuat pula keterikatan emosional dan komitmen yang terbentuk terhadap perusahaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak hanya dipengaruhi faktor struktural atau sistem kerja, melainkan juga oleh nilai dan sikap kerja yang tertanam dalam diri karyawan, sehingga keterlibatan terhadap organisasi menjadi lebih mendalam dan berkelanjutan.

Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya, Prasada et al. (2020) mengatakan etos kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk memaknai pekerjaan sebagai bagian integral dari identitas dirinya. Sejalan dengan hal tersebut Hamid et al. (2021), menyebutkan karyawan dengan etos kerja kuat lebih condong memiliki dorongan intrinsik yang lebih besar untuk keterlibatan yang lebih mendalam terhadap pekerjaan. Sikap tersebut dapat berimplikasi dalam meningkatkan sikap loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi (Maharani et al., 2025). Menurut Ningsih dan Suryatni (2025), tercermin dari keinginan untuk tetap bertahan karena kenyamanan kerja, pertimbangan biaya yang hilang jika meninggalkan organisasi, serta kewajiban moral untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Kinerja Karyawan

Meninjau temuan pengujian hipotesis ketiga, didapat hasil kesesuaian orang-pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tidak signifikkannya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa variasi kinerja tidak banyak dijelaskan oleh tingkat pengetahuan dan keterampilan karyawan semata. Dalam lingkungan kerja manufaktur, seperti PT XYZ yang cenderung bersifat teknis dan repetitif, karyawan relatif dapat dengan cepat menguasai pekerjaan melalui pengalaman langsung di lapangan. Selain itu, penerapan SOP yang terstruktur menjadikan kinerja lebih ditentukan oleh kepatuhan terhadap prosedur, konsistensi kerja, serta efektivitas sistem pengawasan. Sistem kerja yang baku ini secara tidak langsung mereduksi peran karakteristik karyawan, karena organisasi telah menetapkan alur kerja yang harus diikuti secara seragam oleh seluruh karyawan. Sehingga perbedaan kompetensi awal menjadi kurang berpengaruh terhadap hasil kerja serta capaian kinerja lebih mencerminkan disiplin operasional.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini lebih dipahami sebagai hasil dari kombinasi faktor yang bersifat dinamis yang secara langsung membentuk perilaku kerja sehari-hari, seperti pengalaman kerja, motivasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaan. Faktor-faktor ini bersifat operasional dan terus berkembang seiring interaksi karyawan dengan sistem kerja. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan sistem, standar, dan ritme kerja yang ada cenderung menunjukkan kinerja yang lebih stabil, terlepas dari tingkat kesesuaian awal dengan pekerjaannya. Kemampuan adaptasi ini memungkinkan karyawan tetap produktif, meskipun menghadapi tekanan kerja, perubahan prosedur, maupun target yang harus dicapai. Sehingga, kinerja bergantung pada sejauh mana karyawan mampu menginternalisasi pola kerja yang ada dan menjalankannya secara efektif serta pada akhirnya dapat memiliki pengaruh yang lebih nyata.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu, yakni Dewi et al. (2024), yang menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi satu faktor tunggal, melainkan dapat dipengaruhi oleh berbagai dinamika organisasi dan konteks pekerjaan yang kompleks. Sesa et al. (2025), juga menyatakan tanpa adanya pelatihan atau pengembangan keterampilan juga semakin berpotensi menurunkan motivasi dan semangat dalam bekerja. Hal serupa juga didukung oleh Ds et al. (2024), menegaskan terkait pentingnya kemampuan adaptasi dan memanfaatkan peluang yang ada juga turut membentuk pencapaian kinerja. Senada dengan hal tersebut Saputra et al. (2025), menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi berbagai faktor, sehingga kesesuaian karyawan dengan

.....

pekerjaan sendiri tidak selalu cukup untuk menjadi penentu utama efektivitas kerja.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat, ditemukan bahwa etos kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa etos kerja, meskipun mencerminkan sikap positif, seperti disiplin, tanggung jawab, dan keyakinan akan pentingnya kerja keras, bukanlah faktor penentu utama dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT XYZ. Secara konseptual, intensi dan perilaku positif, seperti ketika karyawan bekerja dengan kedisiplinan dan tanggung jawab, serta keyakinan bahwa bekerja keras adalah kewajiban, maka ia akan memiliki kontrol diri yang tinggi dalam menyajikan hasil kerja yang optimal. Namun, dalam praktiknya, khususnya pada sektor manufaktur, hasil kerja lebih ditentukan oleh aspek teknis yang berkaitan dengan penggunaan mesin, peralatan produksi, serta sistem operasional yang berlaku.

Di sisi lain, mengingat pada PT XYZ ini masih tergolong perusahaan konvensional, etos kerja baik yang dimiliki karyawan saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja secara nyata, karena hasil kerja karyawan tidak hanya dapat dipengaruhi oleh etos kerja, melainkan juga turut ditunjang oleh faktor lain, seperti fasilitas produksi, seperti ketersediaan alat, proses produksi yang efisien, dan kondisi kerja yang memadai. Lebih jauh, temuan ini menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi dari kemauan karyawan memanfaatkan kesempatan untuk bekerja secara optimal, serta dukungan sumber daya yang tersedia. Oleh sebab itu, tanpa adanya sistem kerja yang mendukung, etos kerja hanya akan terhenti pada level sikap dan tidak terkonversi menjadi hasil kerja yang nyata. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan menuntut pendekatan yang lebih komprehensif, serta tidak hanya berfokus pada pembentukan karakter karyawan, melainkan juga pada perbaikan sistem dan lingkungan kerja.

Sejalan dengan penelitian terdahulu, merujuk pada kerangka pemikiran Azizah et al. (2026), menekankan bahwa etos kerja bersifat individual, sementara kinerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor yang lebih luas dan kompleks, sehingga Endartanto et al. (2024), mengatakan bahwa bentuk sikap rajin tersebut perlu ditunjang dari lebih sekedar semangat dan disiplin karyawan. Sejalan dengan hal tersebut Swastika et al. (2025), mengungkapkan bahwa tanpa dukungan sistem atau lingkungan kerja yang memadai, potensi kerja keras karyawan sulit diubah menjadi hasil yang nyata. Sementara Rusady (2024) menyoroti pentingnya umpan balik, pelatihan, dan penghargaan dalam mengoptimalkan kinerja, serta Sutoyo (2023), mengatakan bahwa sistem penilaian yang kaku dan tidak objektif juga dapat menghambat pengukuran kontribusi karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Ditinjau dari temuan pengujian hipotesis kelima, ditemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang secara nyata mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pada PT XYZ yang tergolong sektor manufaktur, mengakibatkan peran komitmen terhadap organisasi sangat krusial, karena aktivitas produksi menuntut kedisiplinan, konsistensi, serta kepatuhan terhadap standar operasional yang telah ditetapkan. Karyawan yang berkomitmen kuat umumnya memiliki rasa tanggung jawab yang sama kuatnya, serta bersedia mengerahkan usaha terbaiknya untuk mencapai target produksi dan hasil terbaik. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi keterikatan yang dirasakan karyawan terhadap PT XYZ, maka akan semakin meningkatkan kinerja mereka.

Temuan ini menegaskan bahwa komitmen organisasi bukan sekedar sikap psikologis melainkan faktor yang secara langsung mendorong perilaku kerja produktif. Karyawan yang memiliki keterikatan kuat terhadap organisasi cenderung mengidentifikasi diri dengan tujuan perusahaan, sehingga mereka bekerja dengan lebih fokus, disiplin, dan bertanggung jawab. Selain

itu, karyawan dengan komitmen yang tinggi juga cenderung bersedia mengerahkan seluruh kemampuan terbaiknya dalam bekerja, karena adanya dorongan internal untuk tidak mengecewakan perusahaan tempat mereka bernaung. Sikap tersebut memperkuat keseriusan dalam bekerja dan mendorong mereka untuk menjaga performa secara optimal dalam setiap tugas yang dijalankan. Sehingga mereka lebih proaktif dalam mencari solusi, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan menjaga kualitas hasil kerja.

Hal ini diperkuat dengan temuan penelitian terdahulu, yaitu menurut Hamka et al. (2025), keterikatan yang tinggi terhadap organisasi mampu mendorong konsentrasi dan fokus kerja yang lebih baik. Selanjutnya Margono dan Sutianingsih (2025), menegaskan bahwa komitmen membuat karyawan lebih mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan dirinya. Selain itu Sunarsih et al. (2025), menyatakan bahwa bahwa komitmen mendorong motivasi untuk terus meningkatkan kemampuan agar tetap dapat berkontribusi maksimal, yang diungkapkan Mohamad dan Nawawi (2020), dapat menciptakan hubungan langsung dengan kinerja, karena karyawan yang merasa terikat pada organisasi cenderung menampilkan perilaku kerja produktif, efisien, dan berkualitas.

Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Ditinjau dari temuan pengujian hipotesis keenam, ditemukan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi pengaruh kesesuaian orang-pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menegaskan bahwa hubungan antara *person-job fit* dan kinerja tidak secara otomatis diperkuat melalui komitmen organisasi. Dalam konteks PT XYZ sebagai perusahaan manufaktur, kinerja karyawan lebih banyak ditentukan dari sistem kerja yang terstruktur, standar operasional yang ketat, serta intensitas pengawasan yang tinggi. Kondisi ini menyebabkan ruang bagi karyawan untuk mengekspresikan kesesuaian antara kemampuan dan pekerjaan menjadi terbatas.

Dengan kata lain, meskipun karyawan merasa sesuai dengan pekerjaannya, dominannya sistem kerja yang bersifat rutin membuat potensi *person-job fit* tidak sepenuhnya terefleksikan dalam hasil kinerja. Sehingga, kesesuaian orang-pekerjaan belum mampu membentuk komitmen kerja yang kuat dan tidak cukup berperan dalam mendorong peningkatan kinerja secara signifikan. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa sistem kerja juga turut berperan sebagai pengendali utama output yang dihasilkan karyawan. Temuan ini juga menegaskan bahwa komitmen organisasi lebih berperan sebagai bentuk keterikatan emosional jangka panjang, bukan sebagai mekanisme yang dapat mengoptimalkan pelaksanaan tugas harian. Oleh karenanya peran menjembatani dalam pengaruh *person-job fit* terhadap kinerja menjadi terbatas.

Hal ini juga diperkuat oleh penelitian terdahulu yang menurut Nursafitri dan Helmy (2022), menyebutkan bahwa keselarasan kemampuan dan keterampilan dengan tuntutan tugas tidak cukup untuk menentukan pencapaian hasil kerja. Romadhon et al. (2025), mengatakan yakni dapat lebih dipengaruhi oleh pengalaman, motivasi, dan prosedur kerja. Di sisi lain, komitmen organisasi lebih merefleksikan sikap keterikatan terhadap organisasi dan tidak otomatis meningkatkan kemampuan karyawan (Prabowo & Soliha, 2024). Lee dan Tan (2022), menunjukkan bahwa *work engagement* terbukti lebih efektif dalam menjembatani pengaruh *person-job fit* terhadap kinerja, karena mencerminkan keterikatan langsung karyawan terhadap tugas yang dijalani, serta didukung Salsabila et al. (2024), yang mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa cocok dengan bidang kerja yang dijalani lebih memungkinkan berdedikasi, termotivasi, fokus, serta terlibat dalam tugas-tugas yang dikerjakan, sehingga berdampak langsung pada hasil kerja.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan pada hasil dari pengujian hipotesis ketujuh, ditemukan bahwa komitmen

organisasi mampu memediasi pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima. Temuan ini menegaskan bahwa etos kerja tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja, melainkan dapat lebih efektif jika terlebih dahulu membentuk komitmen terhadap organisasi. Dalam konteks perusahaan manufaktur layaknya PT XYZ, peran etos kerja menjadi penting, karena proses produksi menuntut tingkat konsentrasi, ketelitian, dan intensitas kerja yang tinggi. Karyawan dengan etos kerja yang baik lebih mampu menjalankan prosedur produksi dengan tepat, menjaga konsistensi kualitas produk, dan memenuhi target secara berkelanjutan. Namun, temuan ini menegaskan bahwa kontribusi etos kerja terhadap kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan diperkuat melalui komitmen organisasi.

Dengan membekali diri melalui sikap dan perilaku yang baik, karyawan akan secara alamiah lebih terhubung secara emosional dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasi. Keterikatan tersebut yang kemudian mampu menumbuhkan rasa memiliki, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja secara nyata. Dengan demikian, komitmen organisasi berperan sebagai mekanisme penghubung yang mengubah nilai-nilai etos kerja menjadi perilaku kerja produktif. Tanpa adanya komitmen, etos kerja berpotensi terhenti hanya pada sikap karyawan. Sehingga, dibutuhkan peningkatan komitmen organisasi untuk menginternalisasi dan menjadi dorongan dalam kontribusi terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi.

Berbagai penelitian sebelumnya memperkuat temuan tersebut, seperti Cahyaningsih et al. (2024), menyatakan bahwa karyawan yang bekerja dengan disiplin, tanggung jawab penuh, dan termotivasi cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi. Keterikatan ini yang kemudian menurut Nawangwulan et al. (2022), dapat membuat karyawan merasa lebih terlibat secara emosional dan memiliki kepedulian yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. Mengacu pada Rahadian et al. (2025), hal tersebut dapat terjadi, karena sikap kerja positif dapat menumbuhkan ikatan emosional serta kesetiaan terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi tersebut selanjutnya mendorong peningkatan efektivitas kinerja, karena karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi lebih demi pencapaian hasil yang maksimal (Maharani et al., 2025).

KESIMPULAN

Merujuk pada hasil studi yang telah dilakukan, diperoleh temuan mengenai keterkaitan antara *person-job fit*, etos kerja, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan pada PT XYZ yang bergerak di bidang manufaktur. Hasil analisis menunjukkan bahwa etos kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, komitmen organisasi berperan menjembatani pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, etos kerja tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan etos kerja tidak semata-merta berdampak pada peningkatan kinerja, melainkan terlebih dahulu memperkuat komitmen organisasi yang kemudian mendorong keterikatan serta rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, sehingga berdampak pada kinerja mereka.

Sebaliknya, kesesuaian orang-pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi maupun kinerja karyawan. Komitmen organisasi juga tidak berperan dalam menjembatani pengaruh antara kesesuaian orang-pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks PT XYZ, faktor kesesuaian karyawan dengan pekerjaan belum menjadi determinan utama dalam membentuk komitmen maupun meningkatkan kinerja, dibandingkan dengan peran etos kerja yang dimediasi komitmen organisasi.

Secara praktis, temuan dalam studi ini memberikan sejumlah implikasi penting bagi perusahaan maupun para pihak pembuat kebijakan. Pertama, perusahaan dapat memprioritaskan

.....

pengembangan etos kerja melalui melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dalam rencana pencapaian tujuan perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, maupun melalui pemberian penghargaan berbasis prestasi untuk meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Kedua, strategi manajemen SDM harus difokuskan pada peningkatan keterikatan karyawan melalui penguatan komitmen, komunikasi, pengakuan, dan perhatian, karena karyawan yang menganggap dirinya dihargai, cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif dan loyal. Ketiga, perusahaan dapat menggunakan temuan ini sebagai dasar untuk mengevaluasi dan merancang kebijakan rekrutmen dan penempatan karyawan yang lebih adaptif, termasuk mengeksplorasi faktor-faktor internal lain yang berpotensi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Perusahaan juga dapat mulai memfasilitasi peralatan dan mesin produksi yang lebih memadai untuk menunjang proses pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menegaskan bahwa pembangunan etos kerja dan komitmen organisasi bukan hanya mendukung kinerja karyawan, melainkan juga untuk memperkuat kapabilitas SDM perusahaan manufaktur untuk lebih kompetitif di pasar global.

DAFTAR REFERENSI

- Abet, Z., Anuar, M. A. M., Arshad, M. M., & Ismail, I. A. (2024). Factors affecting turnover intention of Nigerian employees: The moderation effect of organizational commitment. *Heliyon*, 10(1), e23087. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23087>
- Agustina, S., Prawitasari, D., Oktavia, V., & Wibowo, M. E. S. (2024). Pengaruh disiplin kerja, komitmen organisasi dan person job fit terhadap kinerja karyawan pada sektor industri mebel di CV Gardenia Java Ngabul Jepara. *Jurnal EMT KITA*, 8(1), 396–408. <https://doi.org/10.35870/emt.v8i1.2136>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Akanni, A. A., Kareem, D. B., & Oduaran, C. A. (2021). The relationship between emotional intelligence and employee wellbeing through perceived person-job fit among university academic staff: A structural equation modelling approach. *Cogent Psychology*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1869376>
- Alie, J., Marnisah, L., & Fitriani, F. (2022). Pengaruh etos kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di Yayasan Pendidikan Kamiliyah Palembang. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(8), 11097–11109. <https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/9291>
- 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>
- Arestia, N. (2022). Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT. Gerbang Duabelas. *Jurnal Dimensi*, 11(2), 314–323. <https://www.jurnal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms/article/view/4077/pdf>
- Azizah, F. Y., Suyoto, S., Bagis, F., & Widyaningtyas, D. (2026). Employee performance in terms of communication, work ethic, quality of work life, and organizational citizenship behavior at a hotel in Purwokerto. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 15(01), 514–530. <https://ejournal-polnam.ac.id/index.php/JurnalManeksi/article/view/3729>
- Bakir, A. H., & Setiawan, B. A. (2020). Pengaruh etos kerja terhadap kinerja guru dan dampaknya terhadap prestasi belajar siswa di SMP Muhammadiyah 1 Jember. *Tarlim: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 3(2), 117–126. <https://doi.org/10.32528/tarlim.v3i2.3946>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons, Inc.

- BPS. (2025). *Perkembangan indeks produksi industri manufaktur 2024* (Vol. 14). Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id>
- Butarbutar, M., Efendi, E., Simatupang, S., & Sianturi, M. (2021). Pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan pada Yayasan Sari Asih Nusantara Pematangsiantar. *Maker: Jurnal Manajemen*, 7(1), 116–124. <https://maker.ac.id/index.php/maker/article/view/301/165>
- 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://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.87.5.875>
- Cahyaningsih, D. E., Handayani, S. B., & Setiawan, L. (2024). The mediating role of organizational commitment in the effect of work ethics and employee engagement on employee performance. *International Journal of Economics and Management Research (IJMER)*, 4(3), 681–690. <https://ijemr.asia/index.php/ijemr/article/view/671>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Crist, J. D., Lacasse, C., Phillips, L. R., & Liu, J. (2019). Lawton's theory of person-environment fit: Theoretical foundations for detecting tipping points. *Innovation in Aging*, 3, 2019. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6841442/>
- Dewi, L. P. A. M., Martadiani, A. A. M., & Suarka, I. B. K. (2024). Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh person job fit dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Grand Inna di Kuta. *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, 6(1), 19–26. <https://doi.org/10.22225/wmbj.6.1.2024.19-26>
- Ds, N., Liswandi, L., & Hendrian, H. (2024). Pengaruh person job fit dan person organization fit terhadap kinerja dengan job satisfaction sebagai variabel intervening (Studi kasus pada Direktorat Jenderal Pengelolaan Kelautan dan Ruang Laut). *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(6), 708–721. <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/2545>
- Endartanto, E., Kirana, K. C., & Hadi, S. (2024). The effect of individual characteristics and work ethic on employee performance through organization commitment as mediator in public sector. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 1521–1530. <https://jurnal.unived.ac.id/index.php/er/article/view/5266>
- Fatimah, T., & Gunawan, A. W. (2023). Analisis pengaruh work life balance dan person job fit terhadap affective organizational commitment. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 17(1), 75–89. <https://doi.org/10.32815/jibeka.v17i1.1296>
- Ferine, K. F., Aditia, R., Rahmadana, M. F., & Indri, I. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7, e07698. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
- Fornell, L., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & structural equation models*. Statistical Publishing Associates.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4. <https://doi.org/10.17705/1cais.00407>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning EMEA.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on Partial Least Squares*

- Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. SAGE Publications, Inc.
- Hamid, N., Hakim, A. A. A. A., & Shaleha, W. M. (2021). Etos kerja dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi karyawan pada Hotel Claro Kota Kendari. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 1(1), 200–215. <https://valuasi.lppmbinabangsa.id/index.php/home/article/view/16/15>
- Hamka, M., Jam'an, A., & Maklassa, M. (2025). The impact of work life quality, organizational commitment and satisfaction on employee performance at PT. Suzuki Finance Indonesia Makassar City. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 5(6), 7167–7185. <https://eduvest.greenvest.co.id/index.php/edv/article/view/51806>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Hendri, M. I. (2025). Exploring factors shaping sustainable employee performance: A systematic literature review. *Social Sciences and Humanities Open*, 11, 101586. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101586>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Holmbeck, G. N., Li, S. T., Schurman, J. V., Friedman, D., & Coakley, R. M. (2002). Collecting and managing multisource and multimethod data in studies of pediatric populations. *Journal of Pediatric Psychology*, 27(1), 5–18. <https://doi.org/10.1093/jpepsy/27.1.5>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Huda, K. (2024). Upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan efikasi diri, tingkat pendidikan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 13(3), 566–573. <https://ejournal-polnam.ac.id/index.php/JurnalManeksi/article/view/2306>
- IMF. (2025). *IMF Data Brief: Production Indexes - World Industrial Production Increased 0.9 Percent in February 2025*. IMF Data. <https://data.imf.org/en>
- Jufrizen, J., Khair, H., & Sari, A. P. (2023). Work engagement: Determinants and its effect on organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen*, 27(2), 254–275. <https://doi.org/10.24912/jm.v27i2.1130>
- Keltu, T. T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8), e29821. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Krisnadewi, K. A., Sudana, I. P., Widanaputra, A. A. G. P., Listi, M. L., & Handayani, N. P. D. (2026). Sustainability in the hotel industry through human resource cost management. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102577. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102577>
- 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. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lahlou-Kassi, H., & Eddakir, A. (2025). Exploring the impact of perceived distributive justice on organizational commitment. *Scientific African*, 29, e02782.

- <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2025.e02782>
- Laksana, S. R., Suherman, E., & Khalida, L. R. (2025). The effect of work capability and work ethic on employee performance at PT. Adyawinsa Electrical and Power. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 6(4), 7534–7546. <https://journal.yrpiiku.com/index.php/msej/article/view/9066/4936>
- Lee, Q., & Tan, C. (2022). The mediating role of job satisfaction and work engagement in the relationship between self-reported person-job fit and job performance. *Organizational Psychology*, 12(2), 183–197. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-2-183-197>
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality: Selected papers*. McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Lohr, S. L. (2010). *Sampling: Design and analysis*. Duxbury Press, An Imprint of Brooks/Cole Publishing Company.
- Lubis, W. F. N. M., & Nasution, M. I. (2024). Person job fit terhadap employee performance dimediasi work life balance dan job involment. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(3), 4464–4476. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i3.8909>
- Lutfiyah, L., Oetomo, H. W., & Suhermin, S. (2020). Pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap person job fit dan kinerja karyawan pada PT. Andromedia. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(3), 684. <https://doi.org/10.26740/jim.v8n3.p684-699>
- Maharani, A. D., Kambara, R., & Khaerunnisa, E. (2025). Pengaruh etos kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (studi kasus pada CV. Gia Sentosa Kab. Tangerang). *Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 5(2), 611–626. <https://doi.org/10.37481/jmeb.v5i2.1270>
- Margono, S., & Sutianingsih, S. (2025). Pengaruh kompetensi dan person-organization fit terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 7(4), 1574–1587. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i4.6736>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61–89. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- Mohamad, R., & Nawawi, M. T. (2020). Pengaruh organizational learning, organizational commitment dan job satisfaction terhadap employee performance di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(4), 1060–1069. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i4.9891>
- Muenjohn, N., McMurray, A. J., Kim, J., & Afshari, L. (2024). Workplace innovation and work value ethics: The mediating role of leadership in Asian SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100547. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100547>
- Nations, U. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Nawangwulan, E., Sanusi, A., & Supraidi, B. (2022). Mediation role of organizational commitments on the influence of human capital and work ethos on performance. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 5(10), 300–309. <https://doi.org/10.36349/easjebm.2022.v05i10.006>
- Nayem, Z., & Uddin, M. A. (2024). Unbiased employee performance evaluation using machine learning. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100243. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100243>
- Ngaenurrohman, N., & Prasetyo, A. (2020). Pengaruh authentic leadership, person job fit, dan quality of work life terhadap komitmen afektif guru (Studi pada SMK Negeri 1 Ambal). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(1), 461–473.

- <https://jurnal.universitaspurabangsa.ac.id/index.php/jimmba/index>
- Ningsih, N., Mahmud, M., & Mauzu, F. (2025). Etos kerja sebagai fondasi kinerja: Studi mediasi komitmen organisasi pada PT Rangka Eka Pratama. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 587–598. <https://jurnal.feb-umi.id/index.php/PARADOKS/article/view/1435>
- Ningsih, S., & Suryatni, M. (2025). Pengaruh self efficacy, etos kerja dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Lombok Timur. *Alexandria (Journal of Economics, Business, & Entrepreneurship)*, 6(1), 125–129. <https://jurnalpasca.unram.ac.id/index.php/alexandria/article/view/934>
- Nisa, D. H., & Rozaq, K. (2024). Pengaruh person job fit terhadap organizational citizenship behaviour melalui work engagement pada karyawan PT. X. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 12(3), 512–523. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n3.p512-523>
- Nursafitri, F., & Helmy, I. (2022). Pengaruh person-job fit dan motivasi berprestasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi sebagai mediasi (Studi pada Guru Tidak Tetap/GTT SMK Negeri 1 Alian). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 4(1), 14–33. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i1.29>
- Nurtjahjono, G. E., Nimran, U., Musadieq, M. Al, & Utami, H. N. (2020). The effect of job characteristic, person-job fit, organizational commitment on employee performance (Study of East Java BPJS employees). *Journal of Public Administration Studies*, 5(1), 5–7. <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2020.005.01.2>
- Polas, M. R. H. (2025). Common method bias in social and behavioral research: Strategic solutions for quantitative research in the doctoral research. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*, 00(00), 1–12. <https://doi.org/10.47852/bonviewJCBA52024285>
- Prabowo, I., & Soliha, E. (2024). Pengaruh modal psikologi dan person job fit (P-J Fit) terhadap kinerja pegawai dimediasi komitmen organisasional (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Batang). *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 7(5), 1530–1539. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.11806>
- Prasada, D., Sunarsi, D., & Teriyan, A. (2020). Pengaruh etos kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasi pada DHL Logistic di Jakarta. *Jenius: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1), 51. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i1.6787>
- Putro, M. B. S., & Wajdi, F. (2024). The influence of work-life balance and work ethic on employee performance with job satisfaction as an intervening variable. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 2651–2659. <https://journal.yrpiiku.com/index.php/msej/article/view/4215/2427>
- Qolbi, M. F., & Paryontri, R. A. (2025). Kajian fenomenologis tentang etos kerja pada generasi Z pemilik kedai kopi di Sidoarjo. *G-Couns: Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, 9(3), 1975–1987. <https://journal.upy.ac.id/index.php/bk/index>
- Rahadian, Z., Jamaludin, A., & Nandang, N. (2025). The influence of organizational commitment and work ethic on teacher performance at SDN Cikampek Selatan 1. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 6(3), 2464–2482. <https://journal.yrpiiku.com/index.php/msej/article/view/7681/4145>
- Rigtering, C., Niemand, T., Phan, V., & Gawke, J. (2024). Intrapreneurs, high performers, or hybrid stars? How individual entrepreneurial orientation affects employee performance. *Journal of Business Research*, 176, 114596. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114596>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior (15th ed.)*. Pearson.
- Romadhon, I. Z., Puspitasari, R. H. U., & Akbar, S. S. (2025). Pengaruh pengalaman kerja, person job-fit, dan achievement terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening. *Jambura: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 403–416.

- <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/32024>
- Rusady, M. V. (2024). Peran budaya organisasi, motivasi kerja dan etos kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di RSUD Beriman Balikpapan. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(3), 1518–1526. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i3>
- Salsabila, A., Nurmaya, E., & Hidayat, A. C. (2024). Pengaruh job crafting dan person job fit terhadap kinerja karyawan dimediasi work engagement pada perusahaan startup. *Co-Value: Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan*, 15(2). <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/covalue/article/view/4514>
- Saputra, B. A., Kurniawan, I. S., & Isyander, M. A. S. (2025). The effect of work satisfaction, person-job fit and servant leadership on employee performance. *Jenius: Scientific Journal, Human Resource Management*, 8(2), 279–287. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v8i2.46000>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill-building approach*. A John Wiley and Sons, Ltd, Publication.
- Sesa, M. A., Hartati, W., & Sylvani, S. (2025). The influence of person-job fit and job rotation on employee performance at PT. Smart Furniture Cirebon. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 8(4). <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/16536/10616>
- Setyorini, W., & Hwihanus, H. (2024). Assessing the effect of work ethic, job satisfaction, and organizational support on employee performance through organizational commitment at PT Menthoi Mitra Lestari Pangkalan Bun. *International Journal of Science and Society*, 6(2), 630–648. <https://ijsoc.goacademica.com/index.php/ijsoc/article/view/1188/1014>
- Sianturi, V. M., Jamaludin, A., & Nandang, N. (2025). The influence of work ethic and work discipline on the performance of employees of Bappeda Karawang District. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 6(3), 3089–3100. <https://journal.yrpiiku.com/index.php/msej/article/view/7746/4211>
- Sofya, A., Novita, N. C., Afgani, M. W., & Isnaini, M. (2024). Metode survey: Explanatory survey dan cross sectional dalam penelitian kuantitatif. *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial, Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(3), 1695–1708. <https://doi.org/10.56832/edu.v4i3.556>
- Sunarsih, N., Irmawaty, I., & Andriyansah, A. (2025). Optimizing human capital in Industry 5.0: A structural analysis of the effects of work ethics, motivation, and job satisfaction on employee performance. *Society*, 13(1), 114–131. <https://doi.org/10.33019/society.v13i1.791>
- Suratno, S., & Fauzan, M. (2023). The effect of work motivation, self-efficacy, and work ethic on organizational commitment. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(4), 3773–3784. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Suryana, A. K. H., Rahayu, A. G., Safitri, U. R., Triatmaja, N. A., & Pratiwi, Y. N. D. (2024). The influence of person-job fit, person-organization fit, and organizational support on organizational commitment in educators and educational personnel Boyolali University. *Edunity*, 3(6), 430–440. <https://edunity.publikasikupublisher.com/index.php/Edunity/article/download/250/430>
- Sutoyo, Y. (2023). Pengaruh motivasi, etos kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Nirvana Duta Adijaya (G Trans Logistic) Makassar. *Sosmaniora: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(1), 87–94. <https://doi.org/10.55123/sosmaniora.v2i1.1757>
- Swastika, I. G., Kirana, K. C., & Septyarini, E. (2025). The influence of work ethic, work discipline, and communication on employee performance at the Yogyakarta Special Region Tourism Office. *Electronic Journal of Education, Social Economics and Technology*, 6(1), 96–105. <https://doi.org/10.33122/ejeset.v6i1.430>

-
- Tallo, M. G. Y., Noach, R. M., Tallo, A. J., & Ruben, S. A. (2024). Pengaruh person-organization fit dan person job fit terhadap komitmen organisasi tenaga honorer Pemda Provinsi NTT. *Swabumi*, 12(2), 192–197. <https://doi.org/10.31294/swabumi.v12i2.23056>
- Tantrayana, I. P. A., & Putra, D. K. N. S. (2020). Kontribusi kecerdasan emosional dan etos kerja terhadap kinerja guru. *Indonesian Journal of Instruction*, 1(2), 133–145. <https://doi.org/10.23887/iji.v1i3.32805>
- Tjimuku, M., & Atiku, S. O. (2024). Addressing workplace diversity to improve employee performance: Implications for SOEs in Namibia. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315643>
- Viryananta, D. I. S., & Prawitowati, T. (2024). Pengaruh person-job fit terhadap kinerja karyawan dengan mediasi komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasi pada karyawan generasi Z perusahaan di Jawa Timur. *Distribusi: Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 12(1), 77–92. <https://distribusi.unram.ac.id/index.php/distribusi/article/view/428/163>
- Wati, N., & Pradana, P. A. (2021). Pengaruh etos kerja terhadap produktivitas kinerja karyawan. *Journal of Global Business and Management Review*, 3(2), 51–60. <https://doi.org/10.37253/jgbmr.v3i2.6278>
- Weber, M. (1930). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism* (T. Parsons, Trans.). Charles Scribner's Sons.
- Widodo, S., Sahono, B., Agustina, E., Suryosukmono, G., & Pareke, F. (2020). Person-job fit, person-organization fit and the effect on employee performance: Organizational commitment as mediator role. *Psychology and Education*, 57(9), 5257–5269. <https://psychologyandeducation.net/pae/index.php/pae/article/view/2096/1829>
- Wijaya, B. S., & Frianto, A. (2024). Pengaruh motivasi dan organizational commitment terhadap employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 12(3), 596–606. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n3.p596-606>
- Wiweko, W. A., & Kurniawan, J. E. (2021). Hubungan person job-fit dengan keterlibatan kerja pada karyawan generasi milenials di Perusahaan X. *Psychopreneur Journal*, 4(2), 90–99. <https://journal.uc.ac.id/index.php/psy>
- Yani, N. W. M., & Nurmalasari, M. R. (2023). Pengaruh person job fit terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja. *Forum Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 25(2), 358–371. <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUMEKONOMI/article/view/12669>
- Zeng, P., & Hu, X. (2024). A study of the psychological mechanisms of job burnout: Implications of person-job fit and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 15, 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1351032>
- Zhang, Z., Zhang, W., Zhang, S., Chen, Y., Wang, X., Fujii, Y., & Furuya, N. (2025). Person-environment fit theory in built environment: A scoping review. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 24(4), 2447–2463. <https://doi.org/10.1080/13467581.2024.2373824>
-