JMPIS: JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL
E-ISSN: 2716-375x
P-ISSN: 2716-3758
DINASTI REVIEW
https://dinastirev.org/JMPIS dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i1.6720
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 20 Oktober 2025 | **Revised:** 01 Desember 2025 | **Accepted:** 14 Desember 2025

Kinerja Aparatur di Tengah Tantangan Birokrasi: Analisis Peran Komitmen Organisasi

Vidya Dyah Palupi[1], Zulkifli Sultan[2], Kresno Agus Hendarto[3]
[1]Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, vidya.palupi@gmail.com
[2]Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, zulkifli_sultan@ecampus.ut.ac.id
[3]Badan Riset dan Inovasi Nasional, Jakarta, Indonesia, kres002@brin.go.id

Corresponding Author: vidya.palupi@gmail.com[1]

Abstract: *This study focuses on employees of the Secretariat General of the People's Consultative Assembly of the Republic of Indonesia. The objective is to analyze the influence of person-job fit, compensation, and job satisfaction on employee performance, and to examine the mediating role of organizational commitment. A quantitative approach was employed using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method, with 110 respondents selected through purposive sampling. The results reveal that person-job fit and job satisfaction have a significant positive effect on employee performance, while compensation shows a negative effect. Furthermore, organizational commitment partially mediates the relationship between job satisfaction and performance, but does not mediate the effect of compensation on performance. These findings highlight that person-job fit and job satisfaction are critical determinants of performance enhancement, whereas compensation does not always yield positive outcomes. The study contributes to human resource management theory by integrating the mediating variable and provides practical implications for policy formulation in public sector employee management, particularly in strengthening organizational commitment as a strategy to improve performance.*

Keywords: *Person Job Fit, Compensation, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance*

Abstrak: Penelitian ini berfokus pada pegawai Sekretariat Jenderal MPR RI dengan tujuan menganalisis pengaruh *person job fit*, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai serta menelaah peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Sampel terdiri dari 110 responden yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *person job fit* dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kompensasi justru berpengaruh negatif. Selain itu, komitmen organisasi terbukti berperan sebagai mediator parsial pada hubungan kepuasan kerja dengan kinerja, namun tidak memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa kesesuaian individu dengan

pekerjaannya serta tingkat kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan kompensasi tidak selalu memberikan dampak positif. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori sumber daya manusia melalui integrasi variabel mediasi dan memberikan implikasi praktis bagi perumusan kebijakan pengelolaan pegawai di sektor publik, khususnya dalam penguatan komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja.

Kata Kunci: *Person Job Fit*, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks organisasi publik, kualitas SDM tidak hanya memengaruhi kinerja lembaga tetapi juga efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Meskipun Indonesia memiliki potensi tenaga kerja yang besar, pemanfaatannya belum optimal akibat keterbatasan kompetensi dan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan keahlian. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia belum sepenuhnya dijalankan secara strategis dan berbasis kinerja.

Pengelolaan SDM modern menekankan pentingnya menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan, nilai, dan kepribadiannya agar tercapai keselarasan antara individu dan organisasi. Pendekatan ini dikenal sebagai *person job fit*, yang berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai (Chou et al., 2022). *Person job fit* mencerminkan kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan. Karyawan yang merasa sesuai dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, berorientasi pada pencapaian, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi (Astuti, 2021).

Selain kesesuaian pekerjaan, faktor kompensasi juga berperan penting dalam membentuk perilaku dan motivasi kerja. Kompensasi yang adil dan proporsional meningkatkan rasa dihargai dan mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi maksimal (Vizano et al., 2020). Sebaliknya, ketidakadilan dalam sistem kompensasi dapat menimbulkan penurunan motivasi dan kinerja. Dalam teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory), hubungan antara organisasi dan pegawai bersifat timbal balik: ketika organisasi memberikan perlakuan positif seperti kompensasi yang layak atau dukungan kerja yang baik, pegawai akan membalasnya dengan komitmen dan perilaku kerja yang produktif (Blau, 1964; Cropanzano et al., 2020). Oleh karena itu, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat finansial, tetapi juga sebagai simbol pengakuan sosial yang memperkuat ikatan emosional antara pegawai dan organisasi.

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam memengaruhi perilaku kerja adalah kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan menampilkan keterlibatan yang lebih tinggi, bekerja dengan motivasi intrinsik, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi (Loan, 2020; Hofkosh, 2020). Kepuasan kerja lahir dari persepsi positif terhadap lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta sistem penghargaan yang adil. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja sering kali menyebabkan stres, absensi tinggi, dan menurunnya kinerja pegawai (Wakida, 2015). Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi komponen psikologis penting yang menjembatani antara motivasi dan kinerja.

Dalam organisasi publik, hubungan antara *person job fit*, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari faktor psikologis berupa komitmen organisasi. Komitmen organisasi merefleksikan sejauh mana pegawai memiliki keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap lembaganya (Żerebecki & Opree, 2022). Pegawai dengan komitmen tinggi tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga termotivasi untuk

memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Komitmen ini muncul ketika pegawai merasakan keadilan, penghargaan, serta kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi (Lamirin et al., 2023).

Menurut Social Exchange Theory (Blau, 1964), perilaku pegawai merupakan hasil pertukaran sosial yang didasari pada asas timbal balik. Jika organisasi memberikan perlakuan yang positif seperti kompensasi yang layak, pekerjaan yang sesuai, dan lingkungan kerja yang mendukung maka pegawai akan merespons dengan perilaku positif berupa loyalitas, dedikasi, dan peningkatan kinerja (Cropanzano et al., 2020). Komitmen organisasi berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan tersebut (Chen et al., 2022). Penelitian Zhang et al. (2020) membuktikan bahwa komitmen afektif memediasi hubungan antara *person job fit* dan perilaku kerja proaktif. Sementara itu, Valaei dan Rezaei (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Fenomena empiris di Sekretariat Jenderal MPR RI menunjukkan adanya tantangan nyata terkait manajemen SDM. Laporan kinerja tahun 2023 mencatat penurunan capaian sebesar 6,79% dibanding tahun sebelumnya, dan kembali menurun 1,48% pada 2024. Wawancara pra-penelitian mengungkapkan beberapa faktor penyebab, antara lain ketidaksesuaian penempatan pegawai, rendahnya kepuasan terhadap kompensasi dan lingkungan kerja, serta kurangnya kesempatan pengembangan kompetensi. Beberapa posisi strategis bahkan belum diisi oleh pegawai dengan sertifikasi keahlian yang sesuai. Kondisi ini berdampak pada efektivitas kerja dan kualitas layanan administratif kepada pimpinan MPR RI.

Masalah penempatan pegawai yang tidak sejalan dengan kompetensi menunjukkan lemahnya implementasi prinsip person–job fit. Ketidaksesuaian tersebut menimbulkan penurunan motivasi, rasa tidak puas, serta melemahnya komitmen terhadap organisasi. Di sisi lain, sistem kompensasi yang belum mencerminkan beban kerja dan tanggung jawab juga menyebabkan persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai. Kondisi tersebut diperparah dengan minimnya pelatihan dan pengembangan karier, sehingga potensi pegawai tidak berkembang optimal. Semua faktor ini saling berkaitan dan berdampak pada menurunnya kinerja organisasi.

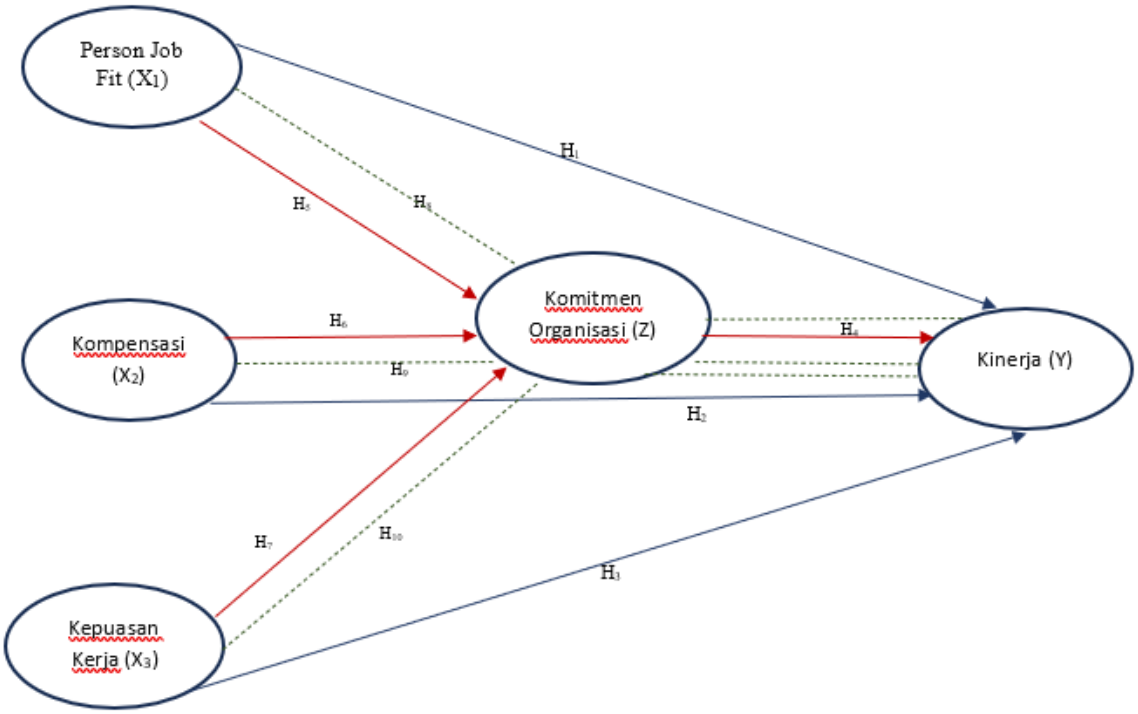
Dalam konteks ini, peran komitmen organisasi menjadi sangat penting. Komitmen afektif berperan sebagai jembatan psikologis yang memperkuat pengaruh *person job fit*, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa cocok dengan pekerjaannya, puas terhadap kompensasi yang diterima, dan memiliki pengalaman kerja yang menyenangkan akan mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi. Rasa memiliki tersebut mendorong individu untuk berkontribusi lebih, mempertahankan loyalitas, dan meningkatkan kualitas kinerja.

Namun, hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya ketidakkonsistenan (research gap) mengenai hubungan antarvariabel tersebut. Beberapa studi menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Murtiningsih, 2020), sementara penelitian lain menemukan pengaruh yang tidak signifikan (Mwesigwa et al., 2020; Żerebecki & Opree, 2022). Demikian pula, hubungan antara *person job fit* dan kinerja masih menghasilkan temuan yang beragam (Sabuhari et al., 2020). Ketidakkonsistenan ini menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut, khususnya dalam konteks sektor publik Indonesia, di mana sistem birokrasi, budaya organisasi, dan pola hubungan sosial berbeda dengan sektor swasta.

Berdasarkan latar belakang teoritis dan empiris tersebut, penelitian ini berupaya menganalisis peran komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh person–job fit, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Jenderal MPR RI. Kajian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan menegaskan pentingnya dimensi psikologis (komitmen organisasi) dalam menjelaskan perilaku kerja pegawai sektor publik. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat

menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan penempatan pegawai, sistem kompensasi, serta strategi peningkatan kinerja berbasis loyalitas dan keterikatan organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan variabel komitmen organisasi sebagai mediator. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar perumusan kebijakan pengelolaan pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal MPR RI, khususnya dalam aspek penempatan pegawai sesuai kompetensi, sistem kompensasi yang berkeadilan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan serta loyalitas pegawai.



Sumber: Data Riset, 2025

Gambar 1. Rerangka Konseptual

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu metode yang berfokus pada pengukuran dan analisis hubungan variabel menggunakan data numerik yang diperoleh melalui survei, kuesioner, atau data statistik lainnya (Mohajan, 2020). Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel laten secara simultan dan memberikan hasil yang objektif serta terukur (Hair et al., 2021). Metode PLS–SEM sesuai digunakan dalam penelitian yang bersifat eksploratif dan prediktif, serta dalam kondisi jumlah sampel relatif terbatas dan distribusi data tidak harus normal. Model ini juga memungkinkan pengujian peran mediasi komitmen organisasi secara komprehensif dalam menjelaskan pengaruh *person–job fit*, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Ghozali dan Latan (2015) menyatakan bahwa PLS adalah pendekatan alternatif yang beralih dari SEM berbasis kovarian menuju SEM berbasis varians. Pendekatan ini dipilih karena memiliki beberapa kelebihan yaitu tidak mensyaratkan distribusi normal, tidak memerlukan ukuran sampel yang besar, dan dapat mengolah model indikator formatif (Patiro, et al., 2024).

Populasi merupakan suatu wilayah yang digeneralisasikan terhadap objek maupun subjek penelitian yang memiliki kualitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Mohajan, 2020). Populasi diartikan juga sebagai gabungan dari elemen-elemen yang memiliki karakteristik tertentu yang relevan dengan penelitian (Sugiyono, 2022). Populasi pada penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara

(ASN) di Sekretariat Jenderal MPR RI yang menduduki jabatan eselon 4 dan staf pelaksana, serta bekerja pada periode penelitian yang berjumlah 309 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu yang sesuai dengan kriteria penelitian (Mohajan, 2020). Menurut Hair (2006, sebagaimana dikutip dalam Puji Lestari, 2023) penentuan jumlah minimal sampel pada suatu penelitian adakalanya tidak berdasarkan jumlah populasi, melainkan disesuaikan dengan jumlah pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner penelitian. Satu item pertanyaan dapat diwakili oleh lima responden. Penelitian menggunakan 22 indikator, sehingga diperoleh 110 responden sebagai jumlah minimal sampel.

Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data primer yang berisi pertanyaan tertutup untuk mengukur variabel person-job fit, kompensasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai dengan skala Likert 1–5. Responden adalah pegawai Sekretariat Jenderal MPR RI yang dipilih melalui teknik purposive sampling dengan kriteria tertentu, seperti menduduki kelas jabatan minimal 6, memiliki masa kerja minimal lima tahun, tidak sedang menjalani cuti di luar tanggungan negara atau hukuman disiplin, serta bersedia secara sukarela berpartisipasi. Karena kuesioner bersifat *self-administered*, dilakukan *pilot test* pada 5–7 responden untuk memastikan kejelasan kalimat, menghindari ambiguitas, serta memperkirakan waktu pengisian sebelum instrumen didistribusikan secara luas. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian atau *Partial Least Squares* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada kelebihannya, yaitu tidak mensyaratkan distribusi normal, mampu digunakan pada ukuran sampel kecil, serta dapat mengolah model dengan indikator formatif. Sebelum memasuki tahap analisis PLS-SEM, dilakukan analisis deskriptif untuk menggambarkan profil responden penelitian, meliputi aspek demografis seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, jumlah tanggungan, dan jabatan. Tahap ini memberikan gambaran awal kondisi data serta memastikan kelayakan untuk dianalisis lebih lanjut.

Analisis SEM-PLS dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural, dan pengujian hipotesis. Evaluasi model pengukuran meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konsistensi internal. Validitas konvergen dinilai melalui *factor loading* > 0.70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.50, sedangkan reliabilitas diuji dengan *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha (CA)* yang disyaratkan lebih dari 0.7. Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria *Fornell-Larcker*. Selain itu, model fit dinilai dengan indikator seperti *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI) untuk memastikan representasi data empiris yang memadai.

Evaluasi model struktural difokuskan pada pengujian hubungan antar konstruk laten sesuai hipotesis penelitian. Indikator utama yang dianalisis meliputi nilai R^2 untuk melihat kekuatan penjelas model, f^2 untuk mengukur *effect size*, dan Q^2 untuk menguji relevansi prediktif model. Selanjutnya, uji hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping* untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value* yang menentukan signifikansi hubungan antar variabel. Koefisien dinilai signifikan atau tidak signifikan tergantung pada standard error yang diperoleh dengan cara bootstrapping. Nilai t-statistik lebih besar dari nilai kritis, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien signifikan secara statistik pada probabilitas kesalahan tertentu. Penelitian ini merupakan pengujian satu sisi (one-tailed) dan menggunakan tingkat signifikansi 5% sehingga nilai kritisnya adalah 1,98 (0,05/2 df = 109). Untuk menilai tingkat signifikansi juga dapat menggunakan nilai p (*p-value*). *P-value* adalah probabilitas kesalahan menolak hipotesis nol yang benar. Penelitian ini mengasumsikan tingkat signifikansi 5%, sehingga p-value harus lebih kecil dari 0,05/2 = 0,025.

Uji hipotesis mencakup pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi). Mediasi terjadi ketika variabel mediator mengintervensi antara dua konstruksi terkait lainnya. Pengaruh

mediasi dapat dikategorikan sebagai parsial, penuh atau tidak menunjukkan adanya mediasi sesuai arah dan signifikansi pengaruhnya. Dengan tahapan ini, penelitian dapat memastikan keandalan, validitas, serta kemampuan prediktif model yang dibangun.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum penyebaran kuesioner kepada 110 responden penelitian, peneliti terlebih dahulu melakukan uji coba (pilot test) kepada 7 responden untuk memastikan tidak ada butir pertanyaan yang ambigu. Hasil uji coba menunjukkan seluruh pernyataan dapat dipahami dengan baik dan waktu pengisian rata-rata adalah 15 menit, sehingga tidak mengganggu aktivitas responden. Setelah itu, kuesioner disebarkan secara daring kepada seluruh responden yang memenuhi kriteria, dan seluruhnya diisi dengan lengkap sehingga dapat digunakan dalam analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban terhadap setiap pernyataan penelitian.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (60,9%) dengan rentang usia produktif, yakni 36–45 tahun (39,1%), diikuti usia 25–35 tahun (30,9%) dan >45 tahun (30%). Sebagian besar berpendidikan S1 (58,2%) dan memiliki masa kerja 16–20 tahun (32,7%), menunjukkan tingkat pendidikan dan pengalaman kerja yang baik. Selain itu, mayoritas merupakan kepala keluarga dengan tanggungan 1–3 orang (73,6%) dan berada pada kelas jabatan 7 (43,6%) yang menuntut keterampilan teknis dalam pelaksanaan tugas.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Alternatif Jawaban	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki Laki	43	39,1%
	Perempuan	67	60,9%
Total		**110**	**100%**
Usia	26 - 35 th	34	30,9%
	36 - 45 th	43	39,1%
	>45 th	33	30,0%
Total		**110**	**100%**
Pendidikan	SMA	14	12,7%
	Diploma	18	16,4%
	S1	64	58,2%
	S2	14	12,7%
	S3	0	0%
Total		**110**	**100%**
Masa Kerja	5 - 10 th	34	30,9%
	11 - 15 th	22	20,0%
	16 - 20 th	36	32,7%
	>20 th	18	16,4%
Total		**110**	**100%**
Jumlah tanggungan	tidak ada	20	18,2%
	1—3	81	73,6%
	>3	9	8,2%
Total		**110**	**100%**
Kelas Jabatan	6	36	32,7%
	7	48	43,6%
	8	7	6,4%
	9	19	17,3%
Total		**110**	**100%**

Sumber: Data Riset, 2025

Validitas konvergen menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran suatu konstruk berkorelasi positif dengan pengukuran konstruk lain, yang dievaluasi melalui nilai factor

loading dan *Average Variance Extracted* (AVE) (Hair et al., 2017 dalam Isnarti, 2021). Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel penelitian memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing indikator mampu merepresentasikan konstruk laten dengan baik. Nilai Average Variance Extracted (AVE) juga berada di atas ambang batas 0,50, yang berarti setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya. Dengan demikian, instrumen penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Uji reliabilitas menggunakan Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha (CA) menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai lebih tinggi dari 0,70. Kondisi ini menegaskan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik, sehingga dapat diandalkan untuk mengukur variabel-variabel penelitian secara konsisten. Reliabilitas yang tinggi juga menunjukkan bahwa responden menjawab instrumen dengan pola yang stabil, sehingga data yang diperoleh dapat dipercaya.

Tabel 2. Analisis Model Pengukuran

Variabel	AVE	CR	Cronbach's Alpha	Keterangan
Person–Job Fit	0.915	0.982	0.977	Valid & Reliabel
Kompensasi	0.933	0.982	0.976	Valid & Reliabel
Kepuasan Kerja	0.698	0.902	0.854	Valid & Reliabel
Komitmen Organisasi	0.920	0.979	0.971	Valid & Reliabel
Kinerja	0.805	0.954	0.939	Valid & Reliabel

Sumber: Data Riset, 2025

Dalam PLS-SEM, model struktural (inner model) menggambarkan hubungan teoritis antar variabel laten, baik independen, dependen, maupun mediasi, untuk menguji validitas hubungan kausal dan mengukur besarnya pengaruh antar konstruk sesuai hipotesis yang diajukan. Hasil analisis model struktural menunjukkan bahwa nilai R^2 untuk variabel kinerja pegawai adalah 0,843, yang berarti 84,3% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh person–job fit, kepuasan kerja, kompensasi, dan komitmen organisasi. Sementara itu, nilai R^2 untuk komitmen organisasi sebesar 0,663, yang menunjukkan bahwa 66,3% variasi komitmen dipengaruhi oleh *person job fit*, kepuasan kerja, dan kompensasi. Nilai ini menunjukkan hubungan moderat, artinya model mampu menjelaskan sebagian besar faktor yang memengaruhi Komitmen Organisasi meskipun masih ada banyak pengaruh dari luar model.

Pengujian *effect size* (f^2) memperlihatkan bahwa variable kompensasi hampir tidak memiliki pengaruh terhadap Komitmen Organisasi (0.000), tetapi memiliki pengaruh kecil terhadap Kinerja Pegawai (0.128). Variabel *person job fit* memiliki pengaruh sedang terhadap Kinerja Pegawai (0.231) dan memiliki efek terhadap Komitmen Organisasi yang cukup kecil (0.036). Sedangkan Variabel Kepuasan kerja memiliki efek besar terhadap variable Kinerja Pegawai (0.550) dan Komitmen Organisasi (0.533).Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang paling dominan dalam menjelaskan kinerja pegawai, sedangkan kompensasi memiliki pengaruh lemah terhadap pembentukan komitmen organisasi.

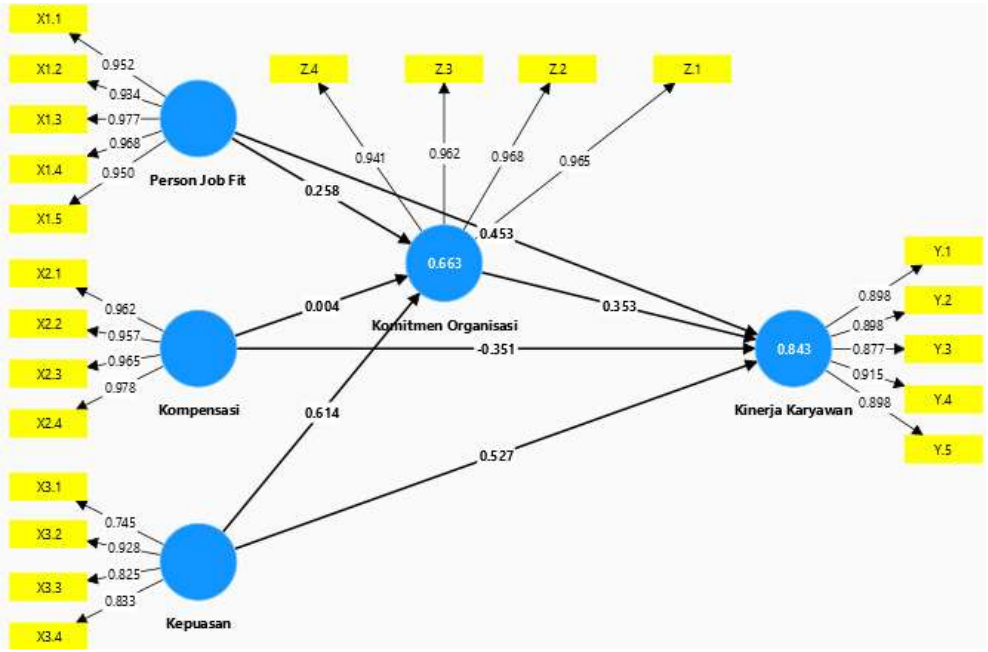
Hasil pengujian relevansi prediktif (Q^2) juga menunjukkan nilai yang tinggi, yaitu 0,768 untuk kinerja dan 0,643 untuk komitmen organisasi, sehingga model terbukti memiliki kemampuan prediksi yang baik. Dengan demikian, model struktural ini tidak hanya signifikan secara statistik tetapi juga mampu memberikan kontribusi praktis dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal MPR RI.

Tabel 3. Analisis Model Struktural

Indikator	Nilai	Keterangan
R^2 Kinerja Pegawai	0.843	Efek Kuat
R^2 Komitmen Organisasi	0.663	Efek sedang/moderat
f^2 Kepuasan → Kinerja	0.550	Efek Besar

f^2 Kepuasan → Komitmen	0.533	Efek Besar
f^2 PJF → Kinerja	0.231	Efek Sedang
f^2 Kompensasi → Kinerja	0.128	Efek Sedang
f^2 PJF → Komitmen	0.036	Efek Kecil
f^2 Kompensasi → Komitmen	0.000	Efek Kecil
Q^2 Kinerja	0.768	Relevansi Prediktif Tinggi
Q^2 Komitmen Organisasi	0.643	Relevansi Prediktif Tinggi

Sumber: Data Riset, 2025



Sumber: Data Diolah, 2025

Gambar 2. R Square

Uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dilakukan dengan metode *bootstrapping* untuk menghasilkan nilai *t-statistic* dan *p-value* yang digunakan sebagai dasar penerimaan atau penolakan hipotesis. Koefisien dianggap signifikan jika t-statistic > 1,98 dan p-value < 0,025. Pada penelitian one tailed, p-value yang digunakan adalah setengah dari *p value two tailed* untuk menentukan signifikansi. Uji hipotesis pada PLS-SEM tidak hanya memeriksa signifikansi hubungan jalur, tetapi juga memberikan gambaran mengenai arah dan kekuatan pengaruh antar konstruk dalam model penelitian.(Hair et al., 2019). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ditunjukkan pada Tabel 4 dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 4. Ringkasan Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	T statistics	P values	Keterangan
PJF -> Kinerja	0.453	2.366	0.009	Berpengaruh signifikan
Kompensasi -> Kinerja	-0.351	1.727	0.042	tidak signifikan
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.527	6.372	0.000	Berpengaruh signifikan
Komitmen -> Kinerja	0.353	5.457	0.000	Berpengaruh signifikan
PJF -> Komitmen	0.258	2.193	0.014	Berpengaruh signifikan
Kompensasi -> Komitmen	0.004	0.030	**0.488**	tidak signifikan
Kepuasan Kerja -> Komitmen	0.614	7.205	0.000	Berpengaruh signifikan
PJF -> Komitmen -> Kinerja	0.091	2.128	0.017	Mediasi parsial signifikan
Kompensasi -> Komitmen -> Kinerja	0.001	0.029	0.488	tidak memediasi
Kepuasan Kerja -> Komitmen -> Kinerja	0.217	3.971	0.000	Mediasi parsial signifikan

Sumber: Data Diolah, 2025

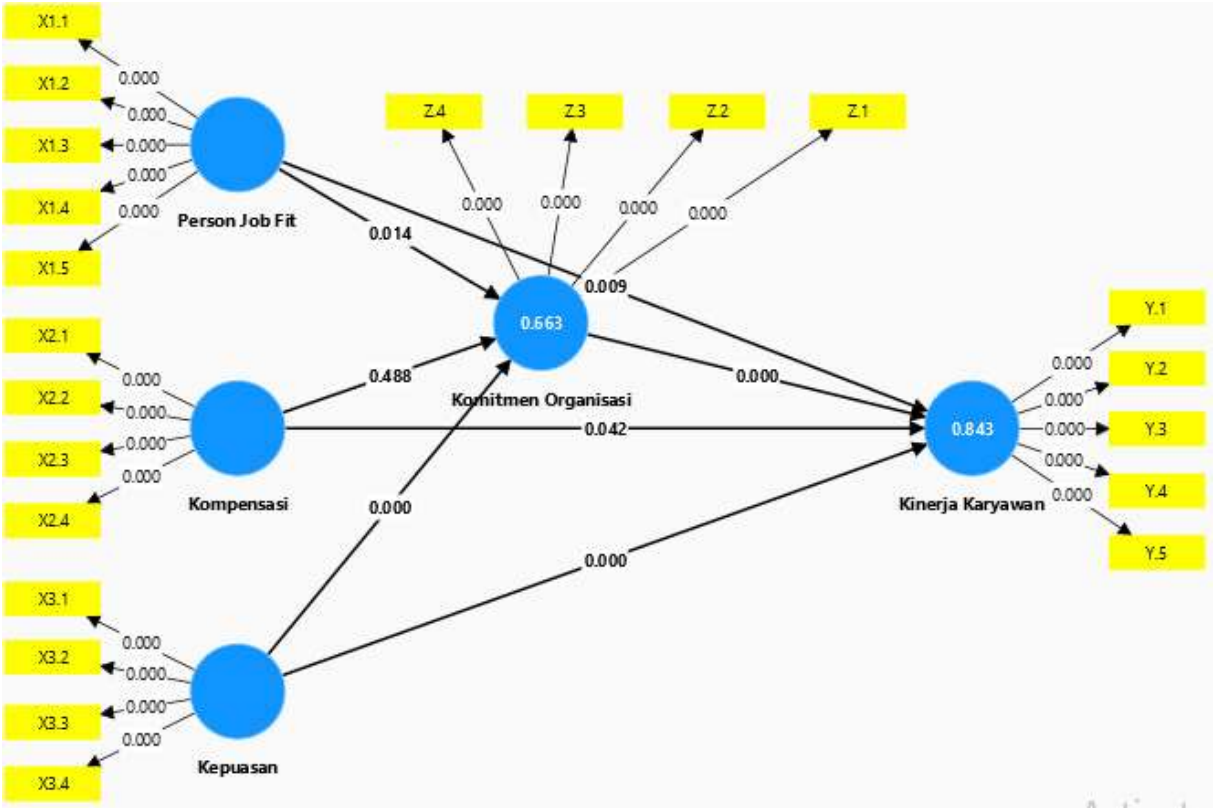
1. Variabel *Person job fit* terhadap kinerja menunjukkan t-statistik 2,366 dan p-value 0,009. Signifikansi dilihat dari nilai t-statistik 2,2366 > 1,98 dan p value 0,009 < 0,025, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan. Koefisien jalur jalur yang positif (0,453) menandakan bahwa *person job fit* berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *person job fit* terhadap kinerja. Hasil ini mendukung beberapa penelitian terdahulu yang juga menemukan pengaruh signifikan *person job fit* terhadap kinerja (Susilo, 2020). Berdasarkan hasil analisis responden, Pegawai dengan usia dan masa kerja yang lebih panjang cenderung memiliki pemahaman mendalam terhadap prosedur, jaringan kerja yang luas, serta keterampilan menyelesaikan masalah yang kompleks, sehingga mampu bekerja lebih efisien dan efektif. Namun, pada sisi lain beberapa penelitian juga menemukan bahwa kinerja tidak hanya bergantung pada lamanya masa kerja, tetapi juga pada kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan kebijakan organisasi, yang sering kali lebih cepat dikuasai oleh pegawai yang lebih muda (Wicaksono & Prasetio, 2023). Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki (melalui pendidikan formal) dengan tuntutan pekerjaan dipersepsikan pegawai sebagai bentuk dukungan dan penghargaan dari organisasi. Persepsi positif ini mendorong timbal balik berupa peningkatan kinerja, karena pegawai merasa kapasitas akademik dan keterampilannya dimanfaatkan secara optimal.
2. Variabel kompensasi terhadap kinerja menunjukkan t-statistik 1,727 dan p-value 0,042. Signifikansi dilihat dari nilai t-statistik 1,727 < 1,98 dan p value 0,042 > 0,025, yang artinya tidak terdapat pengaruh signifikan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kuvaas (2006) menunjukkan bahwa karyawan yang menilai sistem kompensasi terlalu berorientasi finansial cenderung menunjukkan komitmen organisasi yang rendah dan kinerja yang menurun, karena merasa hubungan kerja mereka bersifat transaksional, bukan professional. Kompensasi yang diberikan instansi pemerintahan tidak serta-merta meningkatkan kinerja pegawai, karena sistem penggajian pada sektor diatur oleh regulasi pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan kinerja perlu difokuskan pada aspek non-finansial, seperti pengembangan kompetensi, pemberian kesempatan karier, suasana kerja yang mendukung, serta penghargaan non-materi.

3. Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja menunjukkan t-statistik 6,372, dan p-value 0,000. Signifikansi dilihat dari nilai t-statistik 6,372 > 1,98 dan p value 0,000 < 0,025, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan. Koefisien jalur yang positif (0,527) menandakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja. Dalam perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), semakin besar kontribusi yang diberikan pegawai melalui kualifikasi akademik dan kompleksitas jabatan, semakin tinggi pula ekspektasi mereka terhadap imbalan non-finansial seperti kepuasan kerja. Bagi pegawai yang memiliki tanggungan keluarga, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi stabilitas emosional dan fokus kerja, karena mereka mengaitkan keberhasilan pekerjaan dengan kesejahteraan keluarga. Kesesuaian antara tuntutan jabatan, tingkat pendidikan, dan pemenuhan kebutuhan pribadi melalui kepuasan kerja memiliki korelasi signifikan dengan peningkatan kinerja (Gould-Williams & Davies, 2005; Inuwa, 2016).
4. Komitmen organisasi terhadap kinerja menunjukkan t-statistik 5,457 dan p-value 0,000. Signifikansi dilihat dari nilai t-statistik 5,457 > 1,98 dan p value 0,000 < 0,025, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan. Koefisien jalur yang positif (0,353) menandakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja yang berarti semakin tinggi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, kesediaan untuk berkontribusi lebih, dan keterlibatan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Usia dan masa kerja yang lebih panjang memperkuat hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karena adanya rasa keterikatan emosional dan moral untuk membalas perlakuan positif organisasi (Suliman & Al-Junaibi, 2010). Menurut *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), pegawai dengan kualifikasi akademik dan jabatan yang lebih tinggi memberikan kontribusi signifikan bagi organisasi, sehingga wajar jika mereka mengharapkan perlakuan yang adil dan dukungan organisasi yang memadai. Ketika harapan tersebut terpenuhi, komitmen organisasi cenderung meningkat, sehingga memengaruhi kinerja secara positif.
5. *Person job fit* terhadap komitmen komitmen menunjukkan t-statistik 2,193 dan p-value 0,014. Signifikansi dilihat dari nilai t-statistik 2,193 > 1,98 dan p value 0.014 < 0.025, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan. Koefisien jalur yang positif (0,258) menandakan bahwa *person job fit* berpengaruh positif terhadap komitmen. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang juga menemukan pengaruh positif dan signifikan *Person job fit* terhadap Komitmen Organisasi (Huang et al., 2023; Shah & Ayub, 2021; Soelton et al., 2020). Pada teori yang dijelaskan pada *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada asas timbal balik. Sebagian besar responden pada penelitian berusia 36–45 tahun dengan masa kerja 16–20 tahun, yang menunjukkan bahwa mereka berada pada tahap karier matang di mana kompetensi, pengalaman, dan pemahaman terhadap budaya organisasi sudah sangat kuat. Usia dan masa kerja yang panjang memperkuat pengaruh *Person-Job Fit* terhadap komitmen, sebab pegawai yang telah lama bekerja biasanya memiliki tingkat adaptasi tinggi serta rasa memiliki terhadap organisasi (Alvi et al., 2022).
6. Kompensasi terhadap komiten organisai menunjukkan t-statistik 0.030 dan p-value 0,488. Signifikansi dilihat dari nilai t-statistik 0.623 < 1,98 dan p value 0,488 >0,05, yang artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan. Hasil penelitian menunjukkan tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasi dapat dimaknai bahwa pegawai lebih menekankan faktor non-finansial dalam mempertahankan loyalitas mereka. Pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal MPR RI, yang mayoritas memiliki masa kerja panjang dan tingkat profesionalitas tinggi, cenderung menilai iklim kerja kondusif, stabilitas karier,

kesempatan pengembangan diri, serta hubungan harmonis dengan atasan dan rekan kerja sebagai faktor yang lebih memengaruhi komitmen mereka dibandingkan kompensasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Sudiardhita et al. (2022) yang menunjukkan bahwa pada sektor publik, kompensasi bukan selalu penentu utama komitmen, karena pegawai seringkali bekerja didorong oleh panggilan tugas, integritas, dan kebanggaan terhadap institusi. Pegawai dengan masa kerja panjang biasanya memiliki ikatan emosional kuat terhadap organisasi karena pengalaman, rasa aman dalam pekerjaan, dan nilai-nilai yang selaras, sehingga kompensasi bukan satu-satunya pendorong komitmen.

7. Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan t-statistik 7,205 dan p-value 0,000. Signifikansi dilihat dari nilai t-statistik 7,205 > 1,98 dan p value 0,000 < 0,025, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan. Koefisien jalur yang positif (0,614) menandakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil *analisis* yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai Sekretariat Jenderal MPR RI. Kepuasan kerja tidak hanya bersumber dari faktor finansial, tetapi juga dari stabilitas pekerjaan, status institusi, dan makna tugas yang dijalankan bagi negara. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara signifikan meningkatkan komitmen afektif pegawai (Sudiarditha, 2022).
8. Pengaruh tidak langsung *person job fit* terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi memiliki t-statistik sebesar 2,128. P-*value* sebesar 0.017 < 0,025 menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan. Komitmen organisasi memediasi secara parsial hubungan person job fit terhadap kinerja karena person job fit terbukti berpengaruh secara langsung maupun melalui komitmen organisasi terhadap kinerja. Ketika terdapat kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, serta minat individu dengan tuntutan pekerjaan (*person-job fit*), pegawai cenderung merasakan kepuasan, kenyamanan, dan kepercayaan diri dalam menjalankan tugas. Kesesuaian ini tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga memperkuat komitmen emosional dan psikologis pegawai terhadap organisasi. Komitmen tersebut kemudian menjadi jembatan penting yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, loyal, dan bertanggung jawab.
9. Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi memiliki t-statistik sebesar 0.029. P-value sebesar 0.488 > 0,05 menunjukkan tidak ada pengaruh yang signifikan. Komitmen tidak memediasi hubungan kompensasi terhadap kinerja. besarnya kompensasi yang diterima pegawai tidak secara otomatis meningkatkan komitmen organisasi, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja bersifat langsung atau bahkan lemah. Komitmen organisasi ternyata tidak selalu berhasil memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal MPR RI. Meskipun kompensasi merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diberikan organisasi, dalam konteks ini kompensasi tidak secara signifikan mempengaruhi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal ini dapat terjadi karena pegawai di lingkungan birokrasi pemerintahan cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti rasa tanggung jawab, panggilan tugas, dan nilai-nilai profesionalisme, daripada semata-mata imbalan finansial.
10. Pengaruh tidak langsung kepuasan terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi memiliki t-statistik sebesar 3,971. P-value sebesar 0.000 < 0,025 menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa komitmen mampu memediasi hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya yang meliputi aspek lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta sistem penghargaan yang adil, pegawai tidak hanya menunjukkan peningkatan motivasi tetapi juga membangun keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini kemudian mendorong pegawai untuk berkontribusi

secara optimal dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga kinerja secara keseluruhan meningkat.



Sumber: Data Diolah, 2025

Gambar 3. Hasil Uji Hipotesis

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada Sekretariat Jenderal MPR RI sangat dipengaruhi oleh faktor kesesuaian individu dengan pekerjaan (*person–job fit*), kepuasan kerja, serta komitmen organisasi. Penempatan pegawai sesuai kemampuan dan nilai pribadi terbukti memperkuat rasa keadilan dan tanggung jawab, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Selain itu, kepuasan kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung, karena pegawai yang merasa dihargai dan mendapatkan dukungan lingkungan kerja yang baik cenderung menunjukkan kinerja optimal tanpa harus menunggu terbentuknya keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, kompensasi tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa dalam konteks birokrasi publik, penghargaan finansial belum menjadi faktor utama dalam mendorong produktivitas pegawai. Hal ini memperkuat pandangan bahwa faktor non-finansial seperti iklim kerja yang kondusif, komunikasi terbuka, dan pengembangan karier memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan aspek material.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam memperkuat hubungan antara faktor-faktor psikologis dan perilaku kerja terhadap kinerja. Namun, pengaruh mediasi komitmen organisasi bersifat parsial, yang berarti kesesuaian penempatan kerja maupun kepuasan kerja tetap dapat meningkatkan kinerja secara langsung. Implikasi dari hasil ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan kinerja di instansi publik perlu difokuskan pada strategi manajemen sumber daya manusia yang mengedepankan kesesuaian penempatan kerja, pemenuhan aspek psikologis dan profesional karyawan, serta

penguatan budaya organisasi berbasis loyalitas dan tanggung jawab. Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat penerapan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai tidak hanya ditentukan oleh imbalan material, tetapi juga oleh nilai-nilai sosial dan emosional yang menciptakan rasa keterikatan serta kontribusi berkelanjutan terhadap organisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk penelitian selanjutnya. Berdasarkan keterbatasan penelitian tersebut, peneliti memberikan sejumlah saran agar hasil penelitian selanjutnya lebih komprehensif. Pertama, penelitian ini belum mampu membuktikan adanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja maupun pengaruh tidak langsungnya melalui komitmen organisasi. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh penggunaan indikator kompensasi yang terbatas pada aspek finansial. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan indikator kompensasi nonmaterial seperti lingkungan kerja yang kondusif, pengembangan karier, serta pengakuan dan apresiasi, karena faktor-faktor tersebut berpotensi memperkuat hubungan antara kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Kedua, penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan. Penelitian selanjutnya disarankan memakai metode *probability sampling* agar sampel lebih representatif terhadap populasi. Ketiga, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* yang hanya menggambarkan kondisi sesaat sehingga belum dapat menangkap dinamika hubungan antarvariabel. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain *longitudinal* agar dapat melihat perubahan pengaruh kebijakan, kompensasi, dan pengembangan pegawai terhadap kepuasan, komitmen, dan kinerja dari waktu ke waktu. Keempat, penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama sehingga belum sepenuhnya menggambarkan kondisi secara menyeluruh. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode campuran (*mixed methods*) dengan wawancara atau diskusi kelompok untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Kelima, model penelitian ini hanya mencakup variabel *person–job fit*, kepuasan kerja, kompensasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel seperti *organizational justice*, kepemimpinan transformasional, atau lingkungan kerja digital untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja di sektor publik. Keenam, lingkup penelitian ini terbatas pada satu jenis organisasi sehingga belum mencerminkan perbedaan pengaruh faktor SDM dalam konteks lain. Penelitian selanjutnya disarankan melakukan studi komparatif antara instansi pemerintah dan swasta atau antara lembaga pusat dan daerah untuk memperoleh pemahaman yang lebih luas tentang variasi pengaruh faktor SDM terhadap kinerja pegawai.

REFERENSI

Alvi, A. K., Khan, M. A., & Shahid, M. (2022). Impact of person–job fit on organizational commitment: Mediating role of job satisfaction. Journal of Management Development, 41(7), 379–395. https://doi.org/10.1108/JMD-08-2021-0221

Astuti, P. (2021). Pengaruh Person-Job Fit Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 7(1), 34–42.

Chen, L., Jilili, M., Wang, R., Liu, L., & Yang, A. (2022). The Influence of Person–Job Fit on Health Status and Depression Among Chinese Domestic Workers: Mediating Effect of the Employer–Employee Relationship. Frontiers in Psychology, 13(June). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.782022

Chou, N.-W., Hsieh, H.-M., & Hung, T.-K. (2022). the Impact of Person-Job Fit on Job Performance: Job Involvement As Mediator, and Career Plateau As Mediated Moderator. The International Journal of Organizational Innovation, 14(3), 115–134.

https://www.ijoi-online.org/
Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2020). Social Exchange Theory: A Critical Review With Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 479–516. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099
Ghozali, Imam, and Hengky Latan. 2015. Partial Least Squares Konsep, Teknik, Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using Social Exchange Theory To Predict The Effects Of HRM Practice On Employee Outcomes: An Analysis Of Public Sector Workers. *Public Management Review,* *7*(1), 1–24. https://doi.org/10.1080/1471903042000339392
Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, *31*(1), 2-24.
Hofkosh, J. M. (2020). Organizational behavior. In Physical therapy (Vol. 50, Issue 8). Routledge. https://doi.org/10.1093/ptj/50.8.1157
Huang, W., Zhang, S., & Li, H. (2023). Effects Of Person-Job Fit On Occupational Commitment Among Kindergarten Teachers: Occupational Well-Being As Mediator And Perceived Organizational Support As Moderator. *BMC Psychology*, *11*(1), 1–14. https://doi.org/10.1186/s40359-023-01441-7
Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. The Millennium University Journal, 1(1), 90–103. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.147
Isnarti Trisnawati, Anita Erari, & Siti Aisyah. (2022). Effects of Demographic Factors, Compensation, Job Satisfaction on Organizational Commitment (A Study on the Inspectorate Office of Merauke and Boven Digoel Regency). Britain International of Humanities and Social Sciences (BIoHS) Journal, 4(2), 177-193. https://doi.org/10.33258/biohs.v4i2.648
Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 365-385
Lamirin, Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, *14*(2), 400–409. https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259
Loan, L. T. M. (2020). The Influence Of Organizational Commitment On Employees' Job Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction. Management Science Letters, 10(14), 3307–3312. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007
Mohajan, H. K. (2020). Quantitative Research: A Successful Investigation in Natural and Social Sciences. In *Journal of Economic Development, Environment and People* (Vol. 9, Issue 4). https://doi.org/10.26458/jedep.v9i4.679
Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact f Compensation, Training &Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, *19*(1), 33–50. https://doi.org/10.25105/imar.v19i1.6969
Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership Styles, Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Academic Staff In Public Universities. *Journal of Management Development*, *39*(2), 253–268. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055
Patiro, S. P. S., Hendarto, K. A., Hidayat, D. C., Wibowo, L. R., Race, D., Susila, I. W. W., Sutrihadi, S., Sugiyanto, K., Njurumana, G. N., Nuroniah, H. S., Kurniasari, D. R.,

Parmono, V. R., Putri, A. I., Abdurakhman, A., Wisudayati, T. A., Ramawati, R., & Pratama, Y. S. A. (2024). *A Bali perspective: Intention for sustainable customary and village forest management in the post pandemic era* [Version 1]. *F1000Research, 13*, 1457. https://doi.org/10.12688/f1000research.158455.1

Puji Lestari, Etty. (2023). Seminar dan Workshop Penelitian. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, *10*(8), 1777–1786. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001

Shah, S., & Ayub, M. (2021). The Impact of Person-Job Fit, Person-Organization Fit on Job Satisfaction. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, *3*(1), 57–76. https://doi.org/10.52633/jemi.v3i1.51

Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., Mugiono, M., Aulia, I. N., & Siregar, R. E. (2020). Reawakening Perceived Person Organization Fit And Perceived Person Job Fit: Removing Obstacles Organizational Commitment. *Management Science Letters*, *10*(13), 2993–3002. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.026

Sudiardhita, I. K., Susanto, A., & Darmawan, M. (2022). The Effect Of Compensation On Organizational Commitment: Evidence From The Public Sector. *International Journal of Economics, Business and Management Research, 6*(3), 146–156. https://doi.org/10.51505/ijebmr.2022.6312

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (edisi ke-3)*. Bandung: Alfabeta

Suliman, A., & Al-Junaibi, Y. (2010). Commitment and performance: Testing the relationship in the United Arab Emirates. *International Journal of Human Resource Management, 21*(9), 1519–1531. https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488451

Susilo, D. (2020). Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the Covid-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, *26*(01), 23–40. https://doi.org/10.47750/cibg.2020.26.01.002

Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, *39*(12), 1663-1694

Wakida, E. (2015). *Job Satisfaction – A Literature Review On Employee Motivation, Attitudes And Turnover: What Is The Relationship?* Human Resource Management. https://www.researchgate.net/publication/281235498

Wicaksono, M. A., & Prasetio, A. P. (2023). Pengaruh Usia, Masa Kerja, Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Instansi Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 145–156. https://doi.org/10.55606/jimt.v4i2.254

Żerebecki, B. G., & Opree, S. J. (2022). The direct and indirect effects of social technology use on children's life satisfaction. *International Journal of Child-Computer Interaction*, *34*(1), 74–82. https://doi.org/10.1016/j.ijcci.2022.100538

Zhang, Y., Ling, W., & Zhang, Z. (2022). Person–Job Fit, Job Satisfaction, And Organizational Commitment: The Moderating Role Of Job Complexity. *Current Psychology*, 41(6), 3698–3708. https://doi.org/10.1007/s12144-020-00748-6