

**JOB CRAFTING DAN *PERSON-ORGANIZATION FIT* PADA  
KARYAWAN GENERASI Z YANG BEKERJA DI SEKTOR  
INDUSTRI WILAYAH KABUPATEN SEMARANG**

Qhoirunisa Salsabila<sup>1</sup>, Sutarto Wijono<sup>2</sup>  
[salsanisa191@gmail.com](mailto:salsanisa191@gmail.com)<sup>1</sup>, [sutarto.wijono@uksw.edu](mailto:sutarto.wijono@uksw.edu)<sup>2</sup>  
Universitas Kristen Satya Wacana

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *job crafting* dan *person-organization fit* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor industri wilayah Kabupaten Semarang. Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik *non-probability sampling*, yaitu *purposive sampling*. Pengukuran *job crafting* menggunakan *Job Crafting Scale* yang dikembangkan oleh Tims et al. (2012), sedangkan *person-organization fit* diukur menggunakan *Person-Organization Fit Scale* berdasarkan teori Kristof (1996). Instrumen penelitian disebarakan dalam bentuk kuesioner *online*. Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 21 dengan uji korelasi *Product Moment Pearson*. Hasil analisis data menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar  $r = 0,590$  dengan nilai signifikansi  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ), yang berarti terdapat hubungan positif dan signifikan antara *job crafting* dan *person-organization fit*. Semakin tinggi tingkat *job crafting*, maka semakin tinggi pula tingkat *person-organization fit* pada karyawan Generasi Z, dan sebaliknya.

**Kata Kunci:** Job Crafting, Person-Organization Fit, Generasi Z.

**Abstract**

*This study aims to examine the relationship between job crafting and person-organization fit among Generation Z employees working in the industrial sector of Semarang Regency. Participants in this study were Generation Z employees, with a total sample of 100 participants. The method used in this study was a quantitative approach with a non-probability sampling technique, namely purposive sampling. Job crafting was measured using the Job Crafting Scale developed by Tims et al. (2012), while person-organization fit was measured using the Person-Organization Fit Scale based on Kristof's theory (1996). The instruments were distributed in the form of online questionnaires. Data analysis was conducted using IBM SPSS Statistics version 21, and the correlation test employed was Karl Pearson's Product Moment correlation. The results showed a correlation coefficient of  $r = 0.590$  with a significance value of  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ), indicating a positive and significant relationship between job crafting and person-organization fit. Higher levels of job crafting are associated with higher levels of person-organization fit, and vice versa.*

**Keywords:** Job Crafting, Person-Organization Fit, Generation Z.

## PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan-perusahaan berkompetisi untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan talenta unggul. Dinamika pengelolaan SDM yang berkembang pesat telah mendorong transformasi berkelanjutan dalam dunia bisnis dan mengintensifkan persaingan antar organisasi (Syah, 2020). Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai melalui pengelolaan SDM yang efektif, mengingat sumber daya manusia merupakan aset strategis yang unik dan sulit direplikasi oleh kompetitor (Erdil, 2015). Sebagai wadah kolaborasi, organisasi menyatukan berbagai individu untuk mencapai tujuan kolektif. Dalam lanskap tenaga kerja kontemporer, kehadiran Generasi Z semakin signifikan. Codrington & Grant Marshall (2004) mengatakan bahwa Generasi Z mencakup individu yang lahir dalam rentang waktu 1997 hingga 2012. Data statistik dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2021 mengungkapkan bahwa Generasi Z merupakan kelompok demografis terbesar di Indonesia, dengan populasi mencapai 75,49 juta jiwa atau 27,94% dari total penduduk. Proyeksi menunjukkan bahwa pada tahun 2025, Generasi Z akan membentuk 77% dari total angkatan kerja nasional. Di era digitalisasi, Generasi Z dapat berpotensi untuk mengembangkan nilai-nilai dalam suatu bidang organisasi melalui pemanfaatan teknologi secara inovatif dan lebih komprehensif dengan pendekatan yang lebih fleksibel dan kompatibel. Dalam hal ini, Generasi Z juga perlu untuk melakukan adaptasi terhadap situasi yang ada dan tetap bertahan untuk mencapai *person-organization fit*. Ketika Generasi Z dapat beradaptasi dengan lingkungan tempat kerja, maka ia tidak hanya merasa nyaman berada dalam organisasi, tetapi juga terdorong untuk berkontribusi secara maksimal demi mencapai tujuan bersama.

Sementara itu, penulis mengidentifikasi dari hasil wawancara pada hari/tanggal 23-24 Mei 2025 yang dilakukan pada 10 karyawan Generasi Z berkaitan dengan fenomena *person-organization fit* dan didapatkan 6% dari 10 orang itu mengatakan bahwa masih tidak nyaman ketika diminta untuk menyesuaikan nilai-nilai pribadi dengan budaya organisasi dalam lingkungan kerja. Mereka mengatakan bahwa sering kali merasa nilai-nilai pribadi yang dianut berbeda dengan nilai yang sudah ditetapkan perusahaan, terutama dari cara berkomunikasi dan pengambilan keputusan. Mereka juga mengatakan bahwa sering merasa harus bisa menyesuaikan diri agar diterima dengan baik oleh rekan-rekan di lingkungan kerja. Selain itu, ada 4% dari 10 karyawan Generasi Z tersebut juga menyampaikan bahwa mereka mendapatkan dukungan dari rekan kerja dan atasan yang dapat membantu mereka dalam proses penyesuaian terutama dengan budaya organisasi yang ada. Mereka mengatakan beruntung karena di tempat kerja ada mentor yang dapat membimbing prosesnya sejak awal dan memberikan pengarahan. Dengan adanya bimbingan, mereka bisa lebih cepat beradaptasi dan menyesuaikan budaya perusahaan”, ujar karyawan. Pernyataan hasil wawancara tersebut juga diperkuat oleh beberapa temuan, pertama dari hasil survei Deloitte Global Millennial dan Generasi Z (2023) tentang *person-organization fit* yang menunjukkan bahwa hanya 34% karyawan Generasi Z bisa merasakan bahwa nilai-nilai pribadi mereka sejalan dengan nilai-nilai perusahaan tempat mereka bekerja. Persentase ini lebih rendah dibandingkan dengan Generasi milenial (42%) dan Generasi X (48%), yang menandakan adanya tantangan tertentu dalam mencapai kesesuaian nilai dengan *supplementary fit* antara Generasi Z dan institusi mereka. Temuan yang dilakukan oleh Subramanian et al. (2023) tentang *person-organization fit* juga didapatkan telah meningkat secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Penelitian saat ini lebih berfokus pada dampak *person-organization fit* terhadap keterlibatan karyawan selama masa kerja, masalah etika terkait *person-organization fit*, dan interaksi antara *person-organization fit* dan *person-job fit*. Akan tetapi, penelitian tentang *person-organization fit* pada tahap awal kepegawaian seperti rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi semakin menurun. Atas dasar beberapa fenomena dari temuan tersebut, diduga ada masalah

yang terkait dengan *person-organization fit*.

Pentingnya dilakukan penelitian tentang *person-organization fit* ini karena kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi terbukti berdampak signifikan pada berbagai aspek kerja seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja, dan keinginan untuk bertahan (Fatimah, 2023). Kristof Brown et al. (2005) mengatakan bahwa karyawan yang merasa cocok dengan organisasinya cenderung lebih terlibat secara emosional dan produktif dalam pekerjaannya. Selain itu, *person-organization fit* berperan penting sejak proses rekrutmen, mempengaruhi ketertarikan pelamar hingga keputusan menerima pekerjaan. Karena itu, memahami dan mengelola *person-organization fit* menjadi krusial untuk meningkatkan efektivitas manajemen SDM, mengurangi turnover, dan membangun budaya organisasi yang sehat. *Person-organization fit* tidak hanya relevan dalam tahap pasca masuk kerja (*post entry*), tetapi juga sangat penting dalam proses rekrutmen (*pre entry*). Kesesuaian nilai antara kandidat dan organisasi terbukti mempengaruhi ketertarikan terhadap lowongan kerja, keputusan untuk menerima tawaran kerja, hingga komitmen awal terhadap organisasi. Oleh karena itu, *person-organization fit* menjadi indikator strategis dalam upaya organisasi untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, khususnya dalam era kompetisi tenaga kerja yang semakin ketat.

Beberapa temuan terbaru menjelaskan bahwa *person-organization fit* dapat memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan Generasi Z yang dapat menurunkan kompetensi dalam diri karyawan. Pertama, Kristof-Brown et al. (2005) dan Chatman (1989) mengatakan dampak yang paling sering ditemukan dari *person-organization fit* adalah kepercayaan diri yang lebih tinggi. Ketika individu merasa bahwa nilai-nilai pribadi mereka sesuai dengan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan ini tidak hanya berasal dari pekerjaan itu sendiri tetapi juga dari kecocokan budaya organisasi yang membuat mereka merasa lebih diterima. Khan et al. (2023) juga menyatakan bahwa individu yang merasa sesuai dengan budaya organisasi akan memiliki perasaan puas yang lebih mendalam, yang mempengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan. *Person-organization fit* yang baik dapat mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Ketika individu merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi, mereka merasa pekerjaan mereka lebih bermakna. Hal ini mendorong mereka untuk berkontribusi lebih aktif dalam pekerjaan sehari-hari dan berinovasi dalam tugas yang diberikan. Kemudian temuan yang dilakukan oleh Zhao et al. (2024) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *person-organization fit* yang tinggi lebih cenderung merasa terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, yang berujung pada peningkatan produktivitas. Di balik dampak positif dari *person-organization fit* juga dapat membawa dampak negatif jika tidak dikelola dengan bijaksana. Salah satu dampak negatif adalah kelangkaan perspektif yang berbeda. Organisasi yang terlalu mengutamakan kecocokan nilai antara individu dan organisasi dapat mengurangi keragaman pemikiran yang ada. Tetapi, *person-organization fit* yang berlebihan juga dapat berujung pada keputusan yang kurang objektif. Karyawan yang sangat cocok dengan organisasi mungkin enggan untuk memberikan umpan balik kritis atau mengidentifikasi masalah dalam cara organisasi beroperasi. Kumar & Verma (2022) menunjukkan bahwa dalam situasi seperti ini, karyawan cenderung lebih memilih untuk mempertahankan harmoni dan menghindari konflik, yang dapat berisiko menghambat perbaikan dan inovasi dalam organisasi. Menurut Yusliza et al. (2021) dan Jin et al. (2018), tingkat *person-organization fit* yang tinggi berperan dalam meningkatkan loyalitas, komitmen, serta keterlibatan karyawan, sekaligus mendorong terciptanya pola komunikasi yang lebih efektif di lingkungan kerja. Sebaliknya, rendahnya *person-organization fit* dapat menyebabkan karyawan mengalami ketidakpuasan kerja dan cenderung berpikir untuk meninggalkan organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Ertas (2019).

Menurut Schneider (1987) dan Chatman (1991), *person-organization fit* dipengaruhi oleh perilaku pilihan pelamar pekerjaan, praktik perekrutan organisasi, dan praktik sosialisasi individu dengan organisasi. Chen et al. (2008) menyatakan bahwa *person-organization fit* dipengaruhi oleh proses rekrutmen dan seleksi. Sabrina et al. (20203) juga mengatakan bahwa *person-organization fit* dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah *job crafting* yang dapat meningkatkan perilaku proaktif pada karyawan Generasi Z. Indikator *person-organization fit* terbagi dalam dua dimensi yang diadaptasi dari penelitian Abdallah (2018), Supeli & Creed (2014). Pertama, dimensi nilai diukur dengan 5 item pernyataan. Kedua, dimensi tujuan diukur dengan 3 item pernyataan. Nguyen & Tran (2022) mengemukakan bahwa proses onboarding dan sosialisasi yang selaras dengan nilai-nilai generasi muda khususnya Generasi Z, seperti transparansi, inklusivitas, dan keseimbangan kehidupan kerja, sangat penting dalam menciptakan persepsi *fit* di kalangan Generasi Z. Dalam studi terbarunya Li et al. (2023) menemukan bahwa faktor nilai memiliki pengaruh yang lebih signifikan terhadap engagement dan retensi karyawan, terutama di kalangan karyawan Generasi Z yang sangat sensitif terhadap keaslian dan integritas nilai-nilai di dalam perusahaan.

Pentingnya *job crafting* diteliti tidak hanya sebagai pendukung utama dalam penyesuaian nilai-nilai perusahaan bagi karyawan Generasi Z, tetapi *job crafting* juga memiliki peranan penting terhadap tingkat kepuasan kerja pada karyawan terkhususnya Generasi Z, karena dengan melakukan *crafting* akan mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Apabila semakin tinggi *job crafting* dan rasa ketertarikan karyawan dalam pekerjaan, maka akan memberikan rasa puas terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Melalui kepuasan kerja, karyawan akan cenderung melakukan *crafting* dalam pekerjaannya yang dapat mempermudah dan meningkatkan kemampuan dirinya dalam bekerja, sehingga karyawan dapat menyesuaikan kinerja dengan nilai-nilai yang ada di perusahaan (Rahardini, 2020).

Dalam temuan yang dilakukan oleh Jian Zhu, dkk (2022), dikemukakan bahwa ketika individu secara aktif melakukan *job crafting*, mereka akan menyesuaikan dan memperbaiki cara mereka menjalankan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik mereka sendiri, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kecocokan antara individu dan organisasi mereka (*person-organization fit*). Dengan demikian, *job crafting* berpotensi memperkuat *person-organization fit* karena pekerja menunjukkan komitmen dan keterlibatan mereka dalam menyesuaikan diri dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, yang dapat meningkatkan kinerja dan keberlangsungan hubungan kerja pada karyawan. Maka, *job crafting* dan *person-organization fit* memiliki hubungan positif yang signifikan. Tetapi, hasil temuan yang dilakukan oleh Noviarda & Trisninawati (2022) menjelaskan bahwa *person-organization fit* tidak berpengaruh positif terhadap keinginan bekerja karyawan, meskipun *job crafting* dan kinerja peran ekstra berpengaruh positif terhadap kinerja pada karyawan, dengan demikian, *job crafting* dan *person-organization fit* memiliki hubungan yang tidak signifikan. Kemudian, menurut Tims & Bakker (2012), *job crafting* dipengaruhi oleh kebutuhan kontrol pribadi sebagai hal yang mendasar untuk dapat memegang kendali dalam beberapa aspek pekerjaan. Karyawan yang terlibat dalam *job crafting* cenderung dapat mengontrol pekerjaannya, kemudian dapat meningkatkan *person-organization fit* yang berguna untuk mempertahankan minat dalam pekerjaan dan motivasi di tempat kerja (Norihiko Takeuchi et al. 2021). Temuan yang dilakukan oleh Singh & Sahu (2023) juga mencatat bahwa terlalu banyak kesesuaian dalam nilai-nilai dapat membatasi kreativitas dan inovasi dalam organisasi, karena individu yang sangat cocok dengan budaya organisasi cenderung memiliki pola pikir dan pendekatan yang serupa, dalam hal ini, berarti *job crafting* dan *person-organization fit* memiliki hubungan negatif yang signifikan.

Penelitian ini memiliki novelty/kebaruan dibandingkan dengan penelitian sebelumnya dalam berbagai aspek penting. Sebagian besar studi terdahulu mengenai *person-organization fit* hanya berfokus pada hubungan antara *person-organization fit* dengan kepuasan kerja, kinerja karyawan Generasi Z, dan komitmen organisasi. Namun, belum banyak penelitian yang secara eksplisit mengeksplorasi peran *job crafting* sebagai faktor yang dapat memperkuat *person-organization fit* pada karyawan Generasi Z. Melalui penelitian ini, karyawan dapat menempatkan dirinya sebagai subjek yang lebih aktif dalam membentuk kecocokan pribadinya dengan organisasi. Penelitian ini tidak hanya melihat bagaimana *person-organization fit* dianggap sebagai sesuatu yang bersifat statis, tetapi juga dapat membentuk dan mengembangkan perilaku proaktif pada karyawan dalam perusahaan serta lebih relevan dengan kebutuhan di suatu organisasi, dimana Generasi Z tidak hanya dilihat sebagai generasi yang kurang mampu untuk dapat bergabung dalam dunia kerja masa kini, tetapi mereka memiliki peran yang dominan dan mampu beradaptasi dalam melakukan pendekatan manajemen SDM yang lebih fleksibel, inovatif, dan sesuai dengan karakteristik pribadi.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain korelasional, yang bertujuan untuk menentukan apakah terdapat hubungan antara *job crafting* dan *person-organization fit* pada karyawan generasi Z yang Bekerja di Sektor Industri Wilayah Kabupaten Semarang.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Orientasi Kanchah Penelitian dan Pengumpulan Data Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dan ditujukan pada karyawan generasi Z yang sedang bekerja secara aktif di berbagai perusahaan sektor industri yang berlokasi di wilayah Kabupaten Semarang. Mengapa demikian, karena wilayah ini dikenal sebagai salah satu kawasan yang berkembang dalam bidang industri manufaktur dan jasa penunjang, sehingga banyak melibatkan tenaga kerja muda. Kondisi tersebut relevan untuk mengkaji kesesuaian antara individu dan organisasi (*person-organization fit*) serta bagaimana karyawan generasi Z melakukan penyesuaian dengan lingkungan tempat mereka bekerja (*job crafting*). Para karyawan generasi Z dipandang memiliki kesan dan tantangan tersendiri yang menarik untuk dikaji dalam konteks dunia kerja industri karena mereka sedang berada pada fase awal dalam membentuk karier dan cenderung aktif membentuk cara kerja sesuai dengan nilai pribadi mereka.

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner *online* melalui *Google Form*. Langkah pengambilan data dimulai dari penyusunan instrumen pernyataan, uji keterbacaan secara sederhana, kemudian peneliti membagikan tautan kuesioner kepada karyawan yang menjadi sasaran penelitian melalui *platform* media komunikasi seperti WhatsApp, Instagram, Twitter, Tik Tok, dan Telegram. Responden diminta mengisi kuesioner secara mandiri sesuai dengan pengalaman kerja mereka. Proses pengumpulan data berlangsung mulai tanggal 16 - 31 Desember 2025.

Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa kendala yang dapat mempengaruhi proses pengisian kuesioner. Mulai dari padatnya jadwal kerja yang membuat sebagian karyawan kesulitan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner, kemudian beberapa responden kurang memahami maksud dari beberapa pernyataan yang disajikan oleh peneliti sehingga memerlukan penjelasan tambahan. Selain itu, sebagian karyawan kurang berkenan mengisi kuesioner karena merasa ragu dan belum pernah menjadi responden penelitian. Beberapa kondisi tersebut menyebabkan penyebaran kuesioner membutuhkan jangka waktu yang cukup lama dari yang telah direncanakan. Kendala - kendala tersebut juga berpotensi

mempengaruhi jumlah responden serta kelengkapan data yang diperoleh peneliti. Meskipun demikian, data yang terkumpul tetap dapat digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik dan pengalaman kerja karyawan generasi Z di sektor industri Kabupaten Semarang, dengan tetap mempertimbangkan keterbatasan yang ada dalam melakukan analisis data hasil penelitian.

## B. Karakteristik Partisipan Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja secara aktif di sektor industri wilayah Kabupaten Semarang. Para partisipan memiliki karakteristik yang beragam, baik dari segi usia, jenis kelamin, dan lama bekerja. Gambaran data demografis partisipan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1. Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki - Laki	14	14,0%
2	Perempuan	86	86,0%
<b>Total</b>		100	100%

Tabel 2. Partisipan Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Presentase
1	18 – 21 Tahun	33	33,0%
2	22 – 25 Tahun	42	42,0%
3	26 – 28 Tahun	25	25,0%
<b>Total</b>		100	100%

Tabel 3. Partisipan Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Presentase
1	< 1 Tahun	18	18,0%
2	1 – 3 Tahun	56	56,0%
3	4 – 6 Tahun	22	22,0%
4	> 6 Tahun	4	4,0%
<b>Total</b>		100	100%

## C. Hasil Penelitian

### 1. Hasil Uji Validitas

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Skala *Person-Organization Fit*

No	Item	r-hitung	r-tabel (N=100, $\alpha=0,05$ )	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	P01	.664	.195	.000	Valid
2	P02	.736	.195	.000	Valid
3	P03	.685	.195	.000	Valid
4	P04	.488	.195	.000	Valid
5	P05	.577	.195	.000	Valid
6	P06	.445	.195	.000	Valid
7	P07	.609	.195	.000	Valid
8	P08	.551	.195	.000	Valid
9	P09	.642	.195	.000	Valid
10	P10	.594	.195	.000	Valid
11	P11	.659	.195	.000	Valid
12	P12	.554	.195	.000	Valid
13	P13	.507	.195	.000	Valid
14	P14	.486	.195	.000	Valid
15	P15	.622	.195	.000	Valid
16	P16	.549	.195	.000	Valid
17	P17	.578	.195	.000	Valid
18	P18	.575	.195	.000	Valid

19	P19	.626	.195	.000	Valid
20	P20	.562	.195	.000	Valid
21	P21	.666	.195	.000	Valid
22	P22	.461	.195	.000	Valid
23	P23	.579	.195	.000	Valid
24	P24	.595	.195	.000	Valid
25	P25	.560	.195	.000	Valid
26	P26	.491	.195	.000	Valid

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan dengan rumus *korelasi product moment Pearson* pada 100 responden, diperoleh r-hitung untuk setiap butir pernyataan berada pada rentang 0,445 hingga 0,736 dengan nilai signifikansi ( $p < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa r-hitung lebih besar daripada r-tabel (0,195). Dengan demikian, seluruh pernyataan pada skala *person-organization fit* dinyatakan valid serta layak dipergunakan dalam tahap penelitian berikutnya.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Skala *Job Crafting*

No	Item	r-hitung	r-tabel (N=100, $\alpha=0,05$ )	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	P01	.438	.195	.000	Valid
2	P02	.296	.195	.003	Valid
3	P03	.283	.195	.004	Valid
4	P04	.390	.195	.000	Valid
5	P05	.297	.195	.003	Valid
6	P06	.506	.195	.000	Valid
7	P07	.404	.195	.000	Valid
8	P08	.518	.195	.000	Valid
9	P09	.442	.195	.000	Valid
10	P10	.430	.195	.000	Valid
11	P11	.606	.195	.000	Valid
12	P12	.499	.195	.000	Valid
13	P13	.348	.195	.000	Valid
14	P14	.322	.195	.001	Valid
15	P15	.236	.195	.018	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas pada skala *Job Crafting* yang melibatkan 100 responden, diperoleh nilai r-hitung untuk setiap butir pernyataan berada pada kisaran 0,236 hingga 0,606 dengan nilai signifikansi ( $p < 0,05$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa seluruh r-hitung lebih besar dibandingkan r-tabel (0,195). Dengan demikian, seluruh butir pernyataan pada skala *Job Crafting* dinyatakan valid dan layak digunakan pada tahap penelitian selanjutnya.

## 2. Uji Reliabilitas

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Skala *Person-Organization Fit*

Variabel	Cronbach's Alpha	N of items	Keterangan
<i>Person-Organization Fit</i>	.920	26	Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* terhadap 26 item pernyataan *person-organization fit*, diperoleh nilai koefisien reliabilitas sebesar  $\alpha = 0.920$ . Dengan demikian nilai ini menunjukkan bahwa skala *person-organization fit* memiliki tingkat reliabilitas yang sangat tinggi, sehingga instrumen ini dinyatakan memenuhi syarat reliabel dan layak digunakan untuk penelitian.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas Skala *Job Crafting*

Variabel	Cronbach's Alpha	N of items	Keterangan
<i>Job Crafting</i>	.641	15	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* terhadap 15 item pernyataan *job crafting*, diperoleh nilai  $\alpha = 0,641$ . Nilai tersebut berada pada kategori reliabilitas sedang sehingga instrumen dinyatakan cukup reliabel dan masih layak digunakan dalam penelitian.

### 3. Hasil Uji Statistik Deskriptif

#### a. Statistik Deskriptif

Tabel 8. Hasil Uji Statistik Deskriptif

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<i>Person-Organization Fit</i>	100	52	104	78.33	9.493
<i>Job Crafting</i>	100	38	64	50.59	5.842

Berdasarkan analisis data dengan statistik deskriptif pada variabel *person-organization fit*, diperoleh nilai mean sebesar 78.33 dengan skor minimum 52 dan maximum 104 serta standar deviasi 9.493. Sementara pada variabel *job crafting*, diperoleh nilai mean sebesar 50.59 dengan skor minimum 38 dan maximum 64 lalu standar deviasinya 5.842

#### b. Kategorisasi *Person-Organization Fit*

Tabel 9. Hasil Kategorisasi *Person-Organization Fit*

Interval	Kategori	F	Presentase
52 – 69	Rendah	15	15,0 %
70 – 90	Sedang	73	73,0 %
91 – 104	Tinggi	12	12,0 %
<b>Total</b>		100	100 %

Mean = 78.33 SD = 9.493

Berdasarkan hasil kategorisasi *Person-Organization Fit*, dapat diketahui bahwa dari 100 partisipan, sebanyak 15 karyawan berada pada kategori rendah, 73 karyawan pada kategori sedang, dan 12 karyawan berada pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki tingkat *person-organization fit* pada kategori sedang, yang mengindikasikan adanya kesesuaian nilai, tujuan, dan karakteristik pribadi karyawan dengan organisasi pada tingkat yang cukup baik, meskipun masih terdapat sejumlah karyawan yang menunjukkan tingkat kesesuaian yang rendah hingga tinggi.

#### c. Kategorisasi *Job Crafting*

Tabel 10. Hasil Kategorisasi *Job Crafting*

Interval	Kategori	F	Presentase
38 – 46	Rendah	64	64,0 %
47 – 58	Sedang	36	36,0 %
59 – 64	Tinggi	0	0 %
<b>Total</b>		100	100 %

Mean = 50.59 SD = 5.842

Berdasarkan hasil kategorisasi variabel *Job Crafting*, diketahui bahwa dari 100 partisipan, sebanyak 64 karyawan berada pada kategori rendah, 36 karyawan berada pada kategori sedang, dan tidak terdapat karyawan yang termasuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki tingkat *job crafting* yang rendah, yang mengindikasikan bahwa karyawan Generasi Z yang saat ini bekerja secara aktif di sektor industri wilayah Kabupaten Semarang cenderung belum banyak melakukan upaya proaktif dalam membentuk, menyesuaikan, atau mengembangkan pekerjaan mereka.

#### 4. Hasil Uji Asumsi

##### a. Uji Normalitas

Tabel 11. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters	Mean	,0000000
	Std. Deviation	7,66312857
Most Extreme Differences	Absolute	,122
	Positive	,072
	Negative	-,122
Kolmogrov-Smirnov Z		1,219
Asymp. Sig. (2-tailed)		,103

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan rumus *One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test*, diketahui nilai signifikansi residual sebesar 0,103 ( $p > 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa data 2 variabel dapat terdistribusi secara normal.

##### b. Uji Linearitas

Tabel 12. Hasil Uji Linearitas

	F Beda	Sig.	Keterangan
Deviation From Linearity	1.638	.056	$P > 0,05 \rightarrow$ Linear

Berdasarkan hasil uji linearitas antara variabel *Person-Organization Fit* dan *Job Crafting*, diperoleh nilai signifikansi *Deviation from Linearity* sebesar 0,056 ( $p > 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel bersifat linear.

#### 5. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed)	N
<i>Job Crafting</i> <i>Person-Organization Fit</i>	.590	.000	100

Berdasarkan hasil analisis *korelasi Product Moment Pearson*, diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar  $r = 0.590$  dengan nilai signifikansi  $p = 0.000$  ( $p < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara *person-organization fit* dan *job crafting* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor industri manufaktur wilayah Kabupaten Semarang. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *person-organization fit* dan *job crafting* dinyatakan diterima. Hubungan positif ini berarti, bahwa semakin tinggi tingkat *person-organization fit* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungannya untuk melakukan *job crafting*. Nilai koefisien determinasi ( $r^2 = 0,348$ ) menunjukkan bahwa *person-organization fit* memberikan sumbangan sebesar 34,8% terhadap *job crafting*, sedangkan 65,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

#### Pembahasan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *job crafting* dan *person-organization fit* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor industri Kabupaten Semarang dinyatakan diterima. Yang ditunjukkan melalui hasil analisis statistik  $r = 0,590$  ;  $p < 0,05$ . Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *job crafting* yang dilakukan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *person-organization fit*. Sebaliknya jika semakin rendah tingkat *job crafting* yang dilakukan, maka semakin rendah pula tingkat *person-organization fit*. Hasil penelitian tersebut mungkin disebabkan oleh 2 faktor, **pertama** sebagian karyawan menganggap bahwa ketika mereka memiliki usaha untuk

mengubah pekerjaan sesuai dengan minat yang ada dalam diri mereka, maka mereka dapat meningkatkan *person-organization fit*. Hasil tersebut juga didukung oleh temuan Jian Zhu et al. (2022) yang menegaskan bahwa individu yang terus aktif melakukan *job crafting*, mereka akan cenderung lebih mudah dalam memperbaiki cara kerja sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pribadi, sehingga dapat meningkatkan *person-organization fit*.

**Kedua**, sebagian karyawan menjelaskan bahwa ketika mereka memiliki keinginan untuk mendapatkan dukungan sosial, umpan balik, dan bimbingan dari rekan kerja maupun atasan dalam suatu organisasi sehingga memungkinkan mereka dapat meningkatkan *person-organization fit*. Pendapat ini didukung oleh temuan Tims & Bakker (2012) yang menegaskan bahwa *job crafting* dapat meningkatkan *person-organization fit* dengan cara memberikan ruang bagi karyawan untuk dapat mengontrol dan menyesuaikan pekerjaannya agar sejalan dengan nilai dan tujuan yang ada dalam suatu organisasi.

Berdasarkan hasil kategorisasi, mayoritas partisipan menunjukkan tingkat *person-organization fit* dalam kategori sedang, yaitu sebesar 73,0%, sedangkan 15,0% lainnya berada pada kategori rendah dan 12,0% berada pada kategori tinggi. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Generasi Z memiliki tingkat kesesuaian nilai, tujuan, dan karakteristik pribadi dengan organisasi yang relatif cukup baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan. Berdasarkan konsep *person-organization fit* yang dikemukakan oleh Kristof (1996), karyawan dengan kategori sedang menunjukkan adanya keselarasan nilai dan tujuan dengan organisasi, namun belum sepenuhnya optimal dalam memenuhi kebutuhan dan harapan individu maupun organisasi secara menyeluruh.

Sementara itu, pada variabel *job crafting*, hasil menunjukkan bahwa sebagian besar partisipan (64,0%) berada pada kategori rendah, dan sisanya (36,0%) berada pada kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan Generasi Z di sektor industri wilayah Kabupaten Semarang cenderung belum aktif dalam melakukan penyesuaian terhadap pekerjaannya. Dimensi *job crafting* yang paling terlihat adalah *increasing social job resources*. Akan tetapi, dimensi *increasing structural job resources* masih tergolong rendah, hal tersebut dikarenakan sebagian besar karyawan hanya menjalankan pekerjaan sesuai dengan pembagian tugas yang telah ditetapkan dan memiliki keterbatasan otonomi dalam membentuk pekerjaannya.

Nilai koefisien determinasi ( $r^2 = 0,348$ ) mengindikasikan bahwa *job crafting* memberikan kontribusi sebesar 34,8% terhadap *person-organization fit*, sedangkan 65,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Faktor-faktor eksternal yang kemungkinan turut memengaruhi *person-organization fit* meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, sistem kerja, serta dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Zhu et al. (2022) menemukan bahwa perilaku *job crafting* dapat meningkatkan kesesuaian individu dengan organisasi melalui penyesuaian cara kerja sesuai karakteristik pribadi. Demikian pula, Tims dan Bakker (2012) menyatakan bahwa *job crafting* berperan penting dalam membantu karyawan menyesuaikan tuntutan dan sumber daya kerja agar selaras dengan nilai serta tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun *job crafting* bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi *person-organization fit*, perilaku ini tetap memiliki peran yang signifikan dalam membangun kesesuaian antara karyawan dan organisasi.

Dalam konteks Generasi Z, hubungan ini menjadi semakin penting. Li et al. (2023) menyatakan bahwa Generasi Z memiliki sensitivitas tinggi terhadap kesesuaian nilai dan keaslian budaya organisasi. Generasi ini cenderung tidak hanya mencari pekerjaan, tetapi juga mencari makna dan keselarasan nilai dalam pekerjaan. Ketika Generasi Z melakukan *job crafting*, mereka tidak hanya menyesuaikan tugas secara teknis, tetapi juga membentuk makna kerja dan cara mereka berinteraksi dengan lingkungan kerja. Hal ini memperkuat persepsi bahwa nilai pribadi mereka dapat diwujudkan dalam organisasi, sehingga

meningkatkan *person-organization fit*.

Secara empiris, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Zhu et al. (2022) yang menunjukkan bahwa *job crafting* memungkinkan individu menyesuaikan cara kerja dengan karakteristik pribadi sehingga meningkatkan kecocokan dengan organisasi. Hasil ini juga mendukung penelitian Norihiko Takeuchi et al. (2021) yang menemukan bahwa *job crafting* meningkatkan kontrol pribadi karyawan, yang pada akhirnya memperkuat *person-organization fit*. Dengan kata lain, semakin besar ruang yang dimiliki karyawan untuk membentuk pekerjaannya, semakin besar pula peluang terciptanya kesesuaian antara individu dan organisasi.

Dinamika konteks penelitian ini juga turut memperjelas temuan tersebut. Karyawan Generasi Z di sektor industri Kabupaten Semarang berada dalam lingkungan kerja yang relatif terstruktur dan memiliki tuntutan kerja yang tinggi. Pada kondisi ini, perbedaan antara nilai pribadi Generasi Z seperti fleksibilitas, keterbukaan, dan keseimbangan hidup dengan budaya organisasi industri dapat menimbulkan ketegangan. *Job crafting* berfungsi sebagai strategi adaptif yang memungkinkan karyawan menyesuaikan diri tanpa harus meninggalkan identitas dan nilai pribadinya, sebagaimana dikemukakan oleh Wrzesniewski dan Dutton (2001) bahwa karyawan adalah aktor aktif dalam membentuk pengalaman kerjanya.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini perlu dibaca dengan mempertimbangkan keterbatasannya. **Pertama**, desain penelitian yang bersifat korelasional tidak memungkinkan penarikan kesimpulan kausal sehingga belum dapat dipastikan apakah *job crafting* meningkatkan *person-organization fit* atau sebaliknya. **Kedua**, data diperoleh melalui kuesioner *self-report* yang berpotensi mengandung bias persepsi subjektif. **Ketiga**, rendahnya tingkat *job crafting* pada sebagian besar responden menunjukkan bahwa masih terdapat faktor kontekstual lain, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan sistem kerja, yang mungkin membatasi perilaku proaktif karyawan Generasi Z. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau eksperimental untuk menguji hubungan kausal antara *job crafting* dan *person-organization fit*. Selain itu, variabel kontekstual seperti kepemimpinan transformasional, iklim psikologis, dan dukungan organisasi juga perlu dipertimbangkan agar pemahaman mengenai pembentukan *person-organization fit* pada Generasi Z menjadi lebih komprehensif.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *job crafting* dan *person-organization fit* pada karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor industri wilayah Kabupaten Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *job crafting* yang dilakukan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *person-organization fit* dan sebaliknya, semakin rendah *job crafting*, maka semakin rendah pula tingkat *person-organization fit*.

### Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka beberapa saran yang dapat diberikan

#### 1. Bagi Perusahaan

Pihak manajemen dapat memberikan kesempatan kepada setiap karyawan Generasi Z yang bekerja di sektor industri manufaktur untuk dapat menjalankan tugas-tugas dan tanggung jawab mereka dalam mewujudkan *job crafting* untuk dapat meningkatkan *person-organization fit*. Hal tersebut dapat dilakukan melalui, konsultasi atau *focus group discussion* dengan atasan dan mengikuti pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan *job crafting*.

#### 2. Bagi Karyawan Generasi Z

Karyawan Generasi Z dapat mengambil kesempatan yang disediakan oleh pihak

manajemen dalam mengembangkan *job crafting* sehingga dapat meningkatkan *person-organization fit*. Hal ini dapat dilakukan melalui pengembangan keterampilan, mencari tantangan baru dan komunikasi yang terbuka dengan atasan. Selain itu, karyawan Generasi Z diharapkan untuk lebih aktif mengikuti *focus group discussion* dengan pihak manajemen.

### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini bersifat korelasional sehingga belum dapat menjelaskan hubungan sebab-akibat antara *job crafting* dan *person-organization fit*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal atau eksperimental. Selain itu, penggunaan metode kuesioner *self-report* yang hanya melibatkan 100 karyawan Generasi Z, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas ke seluruh karyawan Generasi Z. Maka dari itu, perlu dipertimbangkan penggunaan metode wawancara atau penilaian dari atasan agar data lebih objektif. Peneliti berikutnya juga disarankan untuk menambahkan variabel kontekstual, seperti kepemimpinan, iklim kerja, dan dukungan organisasi, serta melibatkan jumlah responden yang lebih besar, memperluas wilayah dan sektor penelitian. Pertimbangan faktor demografis seperti *gender*, umur, serta tipe kepribadian juga perlu agar hasilnya lebih komprehensif dan dapat digeneralisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (2019). Metode penelitian psikologis (Edisi 3). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Semarang. (2024). Keadaan ketenagakerjaan Kabupaten Semarang tahun 2024 [Data publikasi]. Badan Pusat Statistik Kabupaten Semarang. <https://semarangkab.bps.go.id/>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Chen, C. C., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2008). The power of human resource management in enhancing person–organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 257–267.
- Codrington, G., & Grant-Marshall, S. (2004). *Mind the gap!*. Penguin Global.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457–469. <https://doi.org/10.1037/a0039002>
- Erdil, O. (2015). Strategic human resource management and firm performance: A review of literature. *Journal of Management Research*, 7(2), 76–86.
- Ertas, N. (2019). Generation Z and public service motivation: Will they be public servants? *Public Administration Review*, 79(5), 790–802. <https://doi.org/10.1111/puar.13198>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 192–202. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000138>
- Gunawan, G. (2020). Validitas dan Reliabilitas Konstruk Person-Organization Fit di Indonesia. *Humanitas (Jurnal Psikologi)*, 4(2), 163-178.
- Indrajaya, M. D. (2023). Kesesuaian nilai individu dan organisasi: Telaah konsep person-organization fit. *Jurnal Psikologi Terapan*, 11(1), 55–67.
- Indriawati, A. (2024). Person Job Fit, Job Crafting, Dan Work Engagement Dan Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, 2(2), 166-177.
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person-organization fit and turnover intention: Exploring the mediating effect of employee engagement. *Public Performance & Management Review*, 41(3), 554–577. <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1412392>
- Kenek, G. (2014). The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Mediating Role of

- Person-Organization Fit. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 11(4), 1478-1499.
- Khan, M. A., Rehman, S. U., & Fatima, A. (2023). Impact of person–organization fit on job satisfaction and performance: Evidence from the service sector. *International Journal of Management Studies*, 30(1), 112–129.
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- 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://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kumar, A., & Verma, H. (2022). Too much of a good thing? Negative consequences of high person–organization fit. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 33–47. <https://doi.org/10.1002/job.2531>
- Memon, N. D., & Waseem, S. N. (2023). The Interrelationship of Work Related Factors, Person-Organization FIT on Organizational Commitment and Employee Turnover: Intention Software Industry Pakistan. *International Journal of Academic Research for Humanities*, 3(1), 321-334.
- Neal, S. M., Gherardi, M. R., & Olejarski, A. M. (2020). Beyond the Turtle approach: Women in the public sector. *Public Administration Review*, 80(6), 1118-1122.
- Noviardy, A., Trisninawati, T., & Angraini, S. (2022). Analisis Person-Organization Fit (PO Fit) Dan Kinerja Extra Role Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada UMKM Produk Olahan Kuliner di Kota Palembang): Studi Pada UMKM Produk Olahan Kuliner di Kota Palembang. *MBIA*, 21(2), 224-235.
- Rabbani, A. D. (2024). Work Engagement Karyawan Generasi Milenial Ditinjau Dari Job Crafting Dan Job Demands. *Arjwa: Jurnal Psikologi*, 3(2), 86-101.
- Riyanto, D., & Helmy, I. (2020). Pengaruh person job fit dan job crafting terhadap organizational citizenship behavior dengan work engagement sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(3), 426-433.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Singh, S. K., & Sahu, S. (2023). Value congruence and innovation: Exploring the paradox of fit. *Journal of Business Research*, 156, 113456. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113456>
- Statistik, B. P. (2021). Berita resmi statistik. [bps. go. id](https://bps.go.id), 27(1), 52.
- Statistik, B. P. (2021). Hasil Sensus Penduduk 2020 Provinsi Bali. *Berita Resmi Statistik*, (08/01), 51.
- Subramanian, S., Billsberry, J., & Barrett, M. (2023). A bibliometric analysis of person-organization fit research: significant features and contemporary trends. *Management Review Quarterly*, 73(4), 1971-1999.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Supeli, A., & Creed, P. A. (2014). The development and initial validation of a new multidimensional job values scale. *Journal of Career Assessment*, 22(3), 543–558. <https://doi.org/10.1177/1069072713514814>
- Syah, M. (2020). Manajemen sumber daya manusia strategik dalam organisasi modern. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 102–115.
- Tang, W., Liu, D., & Oh, I.-S. (2021). Person–organization fit and employee outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 723–751. <https://doi.org/10.1037/apl0000915>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Othman, N. (2021). HRM practices and employee engagement: The

- mediating role of person–organization fit. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 110–130. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12228>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, J. M. (2024). Person–organization fit and engagement: The role of proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 109(2), 245–260. <https://doi.org/10.1037/apl0001120>.