

# Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kesesuaian Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Ade Galu<sup>1\*</sup> Mahmud<sup>2</sup> Fahrul Mauzu<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompus, Indonesia. Email: [adegalung5@gmail.com](mailto:adegalung5@gmail.com)

<sup>2</sup> Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompus, Indonesia. Email: [mahmud@stievapisdompus.ac.id](mailto:mahmud@stievapisdompus.ac.id)

<sup>3</sup> Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompus, Indonesia. Email: [fahrulmauzu@stievapisdompus.ac.id](mailto:fahrulmauzu@stievapisdompus.ac.id)

## RIWAYAT ARTIKEL

**Diterima:** August 30, 2025

**Direvisi:** September 10, 2025

**Disetujui:** September 13, 2025

DOI :

<https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.620>



## ABSTRAK

**Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan kerja, kesesuaian kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Satria Mitra Sejati. Fokus utama penelitian adalah menguji sejauh mana faktor psikologis dan keselarasan individu dengan pekerjaan mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

**Metode Penelitian:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 46 karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang sebelumnya telah diuji validitas dan reliabilitas. Analisis data dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen, baik secara terpisah maupun secara bersama-sama, terhadap kinerja karyawan.

**Hasil dan Pembahasan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja, kesesuaian kerja, dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa kombinasi antara keterlibatan, kesesuaian, dan kepuasan kerja membentuk model yang kuat dalam memprediksi kinerja karyawan, sekaligus memperkuat hipotesis bahwa faktor psikologis dan keselarasan kerja berperan penting dalam pencapaian performa.

**Implikasi:** Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa manajemen PT Satria Mitra Sejati perlu mengembangkan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi. Pendekatan tersebut harus tidak hanya meningkatkan keterlibatan kerja, tetapi juga memastikan kesesuaian antara individu dan pekerjaannya serta menjaga tingkat kepuasan kerja. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih produktif, harmonis, dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** keterlibatan kerja; kesesuaian kerja; kepuasan kerja; kinerja karyawan;

## Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset fundamental yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan sebuah perusahaan. Pengelolaan tenaga kerja yang optimal akan menciptakan lingkungan kerja produktif yang pada akhirnya mendorong keunggulan kompetitif (Saptaria, 2021). Dalam konteks ini, kinerja karyawan menjadi tolok ukur utama keberhasilan organisasi. Kinerja sendiri didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seorang individu atau kelompok dalam periode waktu tertentu, yang dinilai berdasarkan standar yang telah ditetapkan perusahaan (Efrinawati *et al.*, 2022).



Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja menjadi agenda krusial bagi setiap pemimpin, mengingat kinerja berhubungan langsung dengan efektivitas organisasi dalam menghadapi tantangan persaingan. Namun, realitasnya menunjukkan bahwa tidak semua perusahaan berhasil mencapai kinerja optimal meskipun berbagai strategi manajemen sumber daya manusia telah diupayakan. Kondisi ini mengindikasikan adanya faktor lain yang lebih mendalam, khususnya aspek psikologis, kesesuaian peran kerja, serta kepuasan yang dirasakan karyawan, yang perlu dianalisis secara lebih sistematis. Salah satu faktor psikologis yang diyakini kuat memengaruhi kinerja adalah keterlibatan kerja (*work engagement*). Variabel ini menggambarkan kondisi di mana karyawan mengerahkan aspek fisik, kognitif, dan emosionalnya secara penuh dalam peran dan tanggung jawab pekerjaan mereka (Wokas *et al.*, 2022). Karyawan yang terlibat tinggi cenderung lebih bersemangat dan proaktif, sehingga memberikan kontribusi maksimal (Fathurrohman, 2018). Sejumlah penelitian, seperti oleh Fitriadi *et al.*, (2022) secara konsisten menemukan bahwa peningkatan keterlibatan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, perbedaan konteks organisasi sering kali menghasilkan variasi pengaruh, bahkan beberapa studi menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Fenomena ini menandakan bahwa kinerja merupakan hasil yang kompleks dan kemungkinan besar tidak hanya ditentukan oleh satu faktor tunggal.

Penelitian-penelitian terbaru menegaskan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui berbagai jalur. Salah satu mekanisme penting adalah melalui kepuasan kerja sebagai mediator, di mana keterlibatan karyawan meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya mendorong hasil kinerja yang lebih baik (Astuti & Suwandi, 2022). Selain itu, keterikatan kerja juga terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja tanpa bergantung pada tingkat kepuasan kerja (Hidayat, 2023; Yandi & Havidz, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja berfungsi ganda, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam memengaruhi kinerja. Dalam kerangka teoritis yang lebih luas, keterikatan kerja dipandang meningkatkan kinerja melalui komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Yandi & Havidz, 2022). Kepuasan kerja sendiri berperan sebagai prediktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sejumlah penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan dampak signifikan terhadap kinerja, serta dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dan karakteristik pekerjaan (Hidayat, 2023). Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berperan sebagai variabel mediasi, tetapi juga menjadi faktor independen yang krusial dalam menciptakan produktivitas. Sementara itu, kesesuaian kerja (*person-job fit*) juga berkontribusi besar terhadap kinerja. Kesesuaian antara individu dan pekerjaannya berasosiasi positif dengan keterikatan kerja dan kepuasan karier, di mana keterikatan kerja memediasi hubungan tersebut, sedangkan dukungan supervisor memperkuat pengaruh positifnya (Kızrak, 2025). Penelitian lain menunjukkan bahwa keterikatan kerja, kesesuaian pekerjaan, dan kepuasan kerja secara simultan memengaruhi kinerja dan kepuasan karier, dengan motivasi dan budaya organisasi sebagai faktor yang memperkuat hubungan ini (Saing & Eprianto, 2025). Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja, meskipun sumber daya pekerjaan dan penentuan nasib sendiri tidak menunjukkan pengaruh serupa (Arisona & Kiki, 2021). Komitmen organisasi dan kepuasan kerja menjadi faktor internal utama yang meningkatkan kinerja (Damayanti & Darmawan, 2025).

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya menegaskan bahwa keterikatan kerja, kesesuaian kerja, dan kepuasan kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja, masih terdapat kesenjangan baik secara empiris maupun teoretis yang perlu ditelaah lebih lanjut. Secara empiris, sejumlah studi melaporkan hasil yang tidak konsisten. Misalnya, ada penelitian yang menyatakan

keterikatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, baik langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja (Astuti & Suwandi, 2022; Hidayat, 2023; Yandi & Havidz, 2022), namun temuan lain menunjukkan pengaruh keterlibatan tidak selalu signifikan dalam konteks tertentu. Hal ini menandakan bahwa pengaruh variabel-variabel tersebut bisa berbeda tergantung pada karakteristik organisasi, budaya kerja, maupun dukungan lingkungan. Hal ini menegaskan bahwa generalisasi temuan menjadi terbatas, dan diperlukan penelitian yang menguji hubungan ini dalam konteks organisasi yang berbeda untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif. Dari sisi teoretis, penelitian sebelumnya banyak menyoroti hubungan dua variabel, misalnya keterikatan kerja dengan kepuasan, atau kepuasan dengan kinerja, tanpa secara simultan menguji ketiga variabel dalam satu kerangka integratif. Padahal, literatur mutakhir menunjukkan adanya dinamika saling terkait antara keterlibatan, kesesuaian, dan kepuasan, di mana satu variabel dapat memperkuat pengaruh lainnya (Saing & Eprianto, 2025; Kızrak, 2025; Setiawan & A. Saputro, 2025; Damayanti & Darmawan, 2025). Kesenjangan ini membuka ruang untuk memperluas pemahaman mengenai bagaimana ketiga variabel bekerja secara kolektif dalam menentukan kinerja.

Berdasarkan identifikasi kesenjangan empiris dan teoretis tersebut, penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan menguji secara simultan keterikatan kerja, kesesuaian kerja, dan kepuasan kerja dalam satu kerangka integratif terhadap kinerja karyawan pada konteks PT Satria Mitra Sejati. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang cenderung parsial atau hanya menyoroti hubungan antar dua variabel, studi ini berupaya memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana ketiga faktor tersebut tidak hanya berperan secara individual, tetapi juga saling memperkuat dalam memengaruhi kinerja. Kebaruan lainnya terletak pada upaya menguji dinamika hubungan tersebut dalam konteks perusahaan Indonesia, di mana variasi budaya organisasi, pola kerja, serta faktor psikologis karyawan memiliki karakteristik berbeda dibandingkan dengan penelitian yang banyak dilakukan di luar negeri. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh keterlibatan kerja, kesesuaian kerja, dan kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai manajemen sumber daya manusia, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, adaptif, dan kontekstual guna meningkatkan produktivitas serta keunggulan kompetitif organisasi.

## Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

### Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterlibatan kerja (*work engagement*) secara konseptual didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis positif yang ditandai dengan antusiasme, dedikasi, serta keterlibatan penuh individu dalam pekerjaan yang dijalankan. Kondisi ini bukan sekadar keterlibatan fisik, tetapi juga mencakup aspek kognitif dan emosional yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh energi, fokus, dan komitmen. Corbeanu & Iliescu (2023) menekankan bahwa keterlibatan kerja merupakan keadaan afektif dan motivasional yang stabil, yang dapat memprediksi perilaku karyawan di tempat kerja serta menjadi penentu utama keberhasilan organisasi. Hal ini sejalan dengan Ye *et al.*, (2024) yang menyoroti bahwa keterlibatan kerja memengaruhi afek positif karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan produktivitas dalam jangka panjang. Keterlibatan kerja dapat dipahami sebagai variabel psikologis penting yang membedakan individu yang sekadar hadir di tempat kerja dengan mereka yang benar-benar berkontribusi secara optimal. Khusanova *et al.*, (2021) bahkan menunjukkan bahwa keterlibatan

kerja di sektor publik memiliki implikasi langsung terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan komitmen dan kepuasan kerja, sehingga dapat dipandang sebagai sumber daya psikologis yang memperkuat ketahanan individu dalam menghadapi tuntutan kerja yang tinggi.

Keterlibatan kerja juga dapat dipandang sebagai hasil interaksi antara karakteristik individu, kondisi pekerjaan, dan dukungan organisasi. Menurut Mer *et al.*, (2024), keterlibatan kerja berkembang ketika organisasi menyediakan lingkungan yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Artinya, keterlibatan bukan hanya hasil dari motivasi internal semata, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang memfasilitasi karyawan untuk terlibat secara penuh. Dalam penelitian di sektor pendidikan tinggi, Gede & Huluka, (2024) menemukan bahwa keterlibatan kerja tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, terutama ketika institusi mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung partisipasi aktif dan komunikasi terbuka. Dengan cara yang sama, Otoo (2024) menjelaskan bahwa keterlibatan kerja muncul sebagai mekanisme mediasi penting antara sumber daya pekerjaan dan tuntutan kerja, menunjukkan bahwa individu yang merasa didukung dalam lingkungannya akan lebih mungkin mempertahankan energi, dedikasi, dan absorpsi dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, keterlibatan kerja dapat dianggap sebagai jembatan penting yang menghubungkan faktor personal dengan dinamika organisasi.

Selain sebagai konstruk teoretis, keterlibatan kerja juga terbukti memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi keberlanjutan organisasi. Corbeanu & Iliescu, (2023) melalui meta-analisis menemukan bahwa keterlibatan kerja berhubungan erat dengan dua bentuk utama performa, yakni task performance dan contextual performance. Task performance mengacu pada kemampuan karyawan dalam memenuhi tuntutan inti pekerjaannya, sementara contextual performance mencakup kontribusi sukarela yang mendukung iklim organisasi, seperti membantu rekan kerja atau menunjukkan perilaku inovatif. Ye *et al.*, (2024) menegaskan bahwa keterlibatan kerja mampu meningkatkan kesejahteraan emosional yang pada gilirannya memperkuat orientasi kinerja jangka panjang, sehingga menjadikan keterlibatan sebagai indikator vital keberhasilan organisasi modern. Dalam konteks yang lebih luas, Khusanova *et al.*, (2021) mengidentifikasi bahwa keterlibatan kerja di sektor publik bahkan mampu mengurangi kecenderungan burnout dengan menyediakan energi positif dan rasa bermakna dalam pekerjaan. Hal ini memperlihatkan bahwa keterlibatan kerja tidak hanya relevan bagi individu, tetapi juga penting bagi organisasi untuk menjaga daya saing dalam era global yang penuh tantangan. Oleh karena itu, penguatan keterlibatan kerja melalui strategi manajerial, budaya organisasi, dan praktik sumber daya manusia yang tepat menjadi agenda penting untuk memastikan tercapainya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## Kesesuaian Kerja (Person-Job Fit)

Kesesuaian kerja atau person-job fit secara umum didefinisikan sebagai derajat kecocokan antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan yang dijalani. Definisi ini menekankan bahwa kesesuaian tidak hanya terbatas pada aspek teknis seperti keterampilan dan pengetahuan, tetapi juga melibatkan nilai, sikap, serta kebutuhan psikologis karyawan. Woerkom *et al.*, (2024) menjelaskan bahwa person-job fit merupakan kondisi ketika kompetensi individu, baik yang bersifat kognitif maupun emosional, selaras dengan harapan dan kebutuhan yang dibebankan oleh pekerjaan. Dalam pandangan mereka, kesesuaian ini sangat penting untuk membentuk rasa nyaman, kepuasan, serta komitmen karyawan dalam jangka panjang. Flatau-Harrison *et al.*, (2023) memperinci konsep person-job fit dalam

dua dimensi utama, yaitu needs-supplies fit yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan individu, serta demands-abilities fit yang menunjukkan sejauh mana kemampuan individu sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Keduanya saling melengkapi karena di satu sisi individu membutuhkan sumber daya yang cukup untuk merasa puas, sementara di sisi lain mereka juga dituntut menunjukkan kompetensi agar dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Ketika kedua dimensi tersebut terpenuhi, maka tercipta keseimbangan antara kapasitas diri dengan ekspektasi organisasi. Dengan demikian, person-job fit berfungsi sebagai mekanisme psikologis sekaligus praktis yang memungkinkan karyawan mencapai performa optimal. Keselarasan ini, seperti ditunjukkan oleh Flatau-Harrison *et al.*, (2023), bahkan berimplikasi pada perilaku kerja yang lebih patuh, misalnya dalam konteks kepatuhan terhadap aturan keselamatan kerja. Artinya, kesesuaian kerja tidak hanya mendukung kinerja inti, tetapi juga mendorong perilaku kontekstual yang bermanfaat bagi keberlangsungan organisasi.

Dimensi *person-job fit* juga dapat dipahami lebih mendalam melalui hubungan dinamis antara tingkat kesesuaian dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya. Ju *et al.*, (2021) menunjukkan bahwa hubungan ini bersifat non-linear, di mana kesesuaian yang terlalu tinggi tidak selalu menghasilkan keterlibatan kerja yang optimal. Dalam penelitian mereka, ditemukan pola kurvilinear yang mengindikasikan bahwa ketika kesesuaian mencapai tingkat berlebihan, karyawan justru merasa kurang tertantang sehingga dorongan untuk berinovasi melemah. Pandangan ini menantang asumsi klasik bahwa semakin tinggi kesesuaian semakin baik, karena ternyata kesesuaian yang terlalu sempurna dapat mengurangi kebutuhan akan eksplorasi dan kreativitas. Sebaliknya, tingkat kesesuaian yang moderat justru mendorong keseimbangan antara kenyamanan bekerja dan dorongan untuk berkembang. Jiang *et al.*, (2025) memberikan bukti lain dengan meneliti lembaga riset dan pengembangan, di mana *person-job fit* terbukti meningkatkan perilaku inovatif melalui peningkatan self-efficacy dan job involvement. Karyawan yang merasa pekerjaannya cocok dengan kompetensinya cenderung memiliki rasa percaya diri yang tinggi untuk mencoba pendekatan baru, sekaligus menunjukkan keterlibatan emosional yang lebih mendalam terhadap tugas yang dijalankan. Hasil ini memperlihatkan bahwa kesesuaian kerja tidak hanya sekadar membentuk rasa nyaman, tetapi juga berperan dalam membangun kepercayaan diri, motivasi intrinsik, serta keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

Selain dari dimensi internal, faktor-faktor eksternal juga memiliki peran besar dalam memperkuat hubungan antara *person-job fit* dan hasil-hasil positif bagi organisasi. Hasan *et al.*, (2021) mengungkapkan bahwa kesesuaian kerja berkontribusi langsung pada peningkatan komitmen organisasi, terutama melalui jalur kepuasan kerja. Dalam studi yang mereka lakukan pada sektor swasta di pasar negara berkembang, ditemukan bahwa karyawan yang merasakan kesesuaian tinggi dengan pekerjaannya cenderung lebih puas dan pada akhirnya lebih berkomitmen pada organisasinya. Penelitian ini memperlihatkan bahwa *person-job fit* tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga berdampak strategis pada loyalitas karyawan. Udin, (2024) juga menegaskan pentingnya dukungan organisasi dan kepemimpinan dalam memperkuat kesesuaian kerja, di mana supervisor yang memberikan arahan dan dukungan emosional dapat meningkatkan rasa kecocokan individu terhadap pekerjaan yang dijalankan. Dalam perspektif lain, Ebert *et al.*, (2025) menemukan bahwa job crafting atau usaha proaktif karyawan untuk menyesuaikan tugas pekerjaannya mampu meningkatkan kesesuaian kerja secara signifikan. Artinya, kesesuaian kerja bukanlah sesuatu yang statis, melainkan dapat berkembang melalui interaksi individu dengan lingkungannya. Hal ini memperlihatkan bahwa

organisasi memiliki tanggung jawab untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung fleksibilitas, sehingga karyawan dapat melakukan penyesuaian diri dan menemukan kecocokan dalam pekerjaannya.

## Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional positif yang muncul dari evaluasi pengalaman kerja individu, di mana persepsi mengenai pemenuhan kebutuhan, harapan, dan nilai pribadi selaras dengan kondisi pekerjaan yang dijalani. Lu *et al.*, (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti beban kerja, hubungan antar kolega, peluang pengembangan karier, serta dukungan dari manajemen. Dalam tinjauan mereka terhadap perawat di rumah sakit, ditemukan bahwa kepuasan kerja erat kaitannya dengan lingkungan kerja yang sehat dan rasa aman dalam menjalankan tugas. Dengan perspektif ini, kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan respon emosional sesaat, melainkan gambaran menyeluruh mengenai kualitas interaksi individu dengan organisasinya. Froese *et al.*, (2019) menambahkan bahwa sistem penghargaan berbasis merit juga menjadi faktor krusial dalam membentuk kepuasan, terutama ketika penghargaan tersebut dipersepsikan adil oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berakar pada keseimbangan antara input yang diberikan karyawan dan imbalan yang diterima, baik dalam bentuk material maupun psikososial.

Kepuasan kerja dipandang sebagai elemen fundamental dalam menciptakan kesejahteraan psikologis karyawan. Orellana *et al.*, (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi antara konflik keluarga-pekerjaan dengan kepuasan hidup secara keseluruhan, khususnya dalam konteks pasangan yang sama-sama bekerja. Hal ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan erat dengan domain kehidupan lain dan dapat memengaruhi keseimbangan hidup individu. Asamani *et al.*, (2025) menekankan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika organisasi mampu menyediakan sumber daya yang memadai, kejelasan peran, serta motivasi yang selaras dengan ekspektasi karyawan. Dengan adanya dukungan tersebut, karyawan merasa lebih dihargai dan mampu menjalankan tugas dengan penuh keyakinan. Yang *et al.*, (2024) juga menggarisbawahi pentingnya kepuasan kerja dalam memperkuat kepercayaan terhadap atasan, di mana interaksi yang sehat dan penuh rasa percaya menghasilkan perasaan puas yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai jembatan antara kondisi lingkungan kerja dengan aspek psikologis karyawan, memperlihatkan bahwa organisasi perlu mengelola faktor-faktor internal dan eksternal secara bersamaan untuk memastikan karyawan merasa nyaman dan terpenuhi kebutuhannya.

Kepuasan kerja juga memiliki dimensi dinamis karena dapat dipengaruhi oleh adaptasi individu maupun intervensi organisasi. Almaaitah *et al.*, (2025) menyoroti bahwa strategi job crafting, yaitu upaya proaktif karyawan untuk membentuk ulang pengalaman kerja mereka, dapat meningkatkan kepuasan ketika didukung oleh persepsi positif terhadap dukungan organisasi. Hal ini memperlihatkan bahwa kepuasan tidak hanya ditentukan oleh kondisi yang diberikan organisasi, tetapi juga oleh sejauh mana individu berinisiatif dalam menyesuaikan pekerjaan dengan preferensi pribadi. Gazi *et al.*, (2024) mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja memiliki dampak langsung terhadap perilaku kerja karyawan di sektor industri, terutama dalam meningkatkan komitmen untuk menjaga kualitas kinerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja bukan hanya respon emosional, tetapi juga faktor yang menggerakkan perilaku positif. Pandangan ini diperkuat oleh Asamani *et al.*, (2025), yang menekankan bahwa ketika motivasi

intrinsik karyawan didukung oleh kejelasan peran dan tersedianya sumber daya yang sesuai, maka kepuasan kerja dapat menjadi fondasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

## Kinerja Karyawan (Employee Performance)

Kinerja karyawan merupakan konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang diartikan sebagai tingkat pencapaian perilaku kerja dan hasil kerja individu sesuai peran yang diemban. Definisi ini tidak hanya menekankan pada apa yang dicapai (outcome), tetapi juga bagaimana pencapaian itu dihasilkan melalui perilaku, dedikasi, serta keterampilan karyawan. Dalam literatur manajemen modern, kinerja karyawan biasanya dipetakan ke dalam dimensi kinerja tugas (task performance), kinerja kontekstual (*contextual performance*), dan kinerja adaptif (*adaptive performance*). Ketiganya secara bersama-sama merepresentasikan kontribusi karyawan baik dalam memenuhi tuntutan pekerjaan inti, perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja, maupun kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Awaysheh *et al.*, (2023) melalui eksperimen lapangan menunjukkan bahwa ketika pekerja menerima umpan balik kinerja yang jelas dan relevan, mereka menyesuaikan keyakinan tentang manfaat marjinal dari upaya yang dikeluarkan sehingga produktivitas meningkat secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya persoalan kapasitas individu, melainkan juga respons terhadap sistem informasi manajemen yang diterapkan organisasi. Veen-Dirks *et al.*, (2021) menambahkan bahwa desain sistem pengukuran kinerja berperan besar dalam membentuk persepsi karyawan. Sistem yang enabling atau memberdayakan dipersepsikan lebih adil dan meningkatkan motivasi untuk berkontribusi, sementara sistem yang koersif cenderung menimbulkan resistensi. Perspektif ini konsisten dengan tinjauan bibliometrik yang dilakukan Garengo *et al.*, (2021), yang menemukan bahwa sistem manajemen kinerja saat ini bergerak ke arah integrasi dengan praktik HR, dengan penekanan pada umpan balik, partisipasi, dan keberlanjutan.

Seiring perkembangan praktik manajemen, pengukuran kinerja karyawan berevolusi dari sekadar peninjauan tahunan menuju mekanisme umpan balik berkelanjutan yang memungkinkan organisasi merespons dinamika lingkungan kerja lebih cepat. Dalam konteks ini, efektivitas penilaian kinerja sangat bergantung pada bagaimana sistem dirancang untuk mendukung pembelajaran organisasi. Studi Liao *et al.*, (2024) menegaskan bahwa praktik performance review tahunan sering kali kurang efektif jika tidak disejajarkan dengan prinsip perbaikan berkesinambungan. Sebaliknya, mekanisme umpan balik yang lebih sering dan berfokus pada peningkatan proses terbukti mampu meningkatkan kualitas dan relevansi penilaian kinerja. Praktik manajemen kinerja yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan psikologis dasar, seperti otonomi dan kompetensi, dapat meningkatkan rasa bermakna kerja, yang pada akhirnya memperkuat konsistensi kinerja individu. Perspektif ini diperkuat oleh penelitian Stirpe *et al.*, (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap praktik HR memiliki hubungan erat dengan kinerja peran inti (*in-role performance*) maupun ekstra peran (*extra-role performance*). Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman positif karyawan terhadap kebijakan HR berimplikasi langsung pada perilaku kinerja yang dapat diamati. Di sisi lain, perkembangan teknologi juga mendorong lahirnya pendekatan baru dalam pengukuran kinerja. Nesterak *et al.*, (2025) menunjukkan bagaimana sistem Workplace Performance Measurement (WPM) yang berbasis sensor mampu memantau aktivitas kerja, parameter fisiologis, serta penggunaan peralatan untuk mengidentifikasi anomali performa dan akar penyebabnya.

Dari perspektif tata kelola organisasi, kinerja karyawan harus dipahami dalam kerangka yang terhubung erat dengan strategi bisnis agar indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan

tujuan organisasi. Aguilera *et al.*, (2023) menekankan pentingnya keselarasan antara tujuan, hasil, dan mekanisme evaluasi. Ketika indikator kinerja tidak mencerminkan prioritas strategis, ada risiko bahwa "kinerja baik" yang dicatat dalam laporan tidak berkontribusi pada kemajuan organisasi secara nyata. Oleh karena itu, pengukuran kinerja tidak dapat dipandang hanya sebagai alat administratif, melainkan sebagai instrumen strategis yang menghubungkan perilaku individu dengan sasaran jangka panjang organisasi. Garengo *et al.*, (2021) juga menekankan peran penting HR dalam mendesain sistem manajemen kinerja yang lebih dinamis, di mana HR tidak hanya berfungsi sebagai pengguna data, tetapi juga sebagai mitra strategis yang mengintegrasikan praktik pengembangan SDM dengan arsitektur pengukuran kinerja. Dalam konteks kerja jarak jauh dan hibrida, kualitas komunikasi mengenai tujuan dan umpan balik menjadi prasyarat utama agar sistem pengukuran kinerja tetap relevan. Tanpa komunikasi yang jelas, metrik kinerja rawan kehilangan daya diagnostik sehingga sulit digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Keseluruhan temuan ini konsisten dengan argumen Awaysheh *et al.*, (2023) dan Veen-Dirks *et al.*, (2021) bahwa kinerja karyawan merupakan fenomena perilaku yang sangat responsif terhadap kualitas umpan balik, keadilan prosedural, dan keterkaitan yang erat antara apa yang diukur dengan apa yang dihargai organisasi.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis yang diajukan. Sampel penelitian terdiri dari 46 karyawan tetap pada PT SMS yang berlokasi di Kabupaten Dompu, Nusa Tenggara Barat. Instrumen penelitian berupa kuesioner terlebih dahulu diuji kualitasnya untuk memastikan kelayakan data. Uji validitas dilakukan untuk mengonfirmasi bahwa setiap item pertanyaan benar-benar mengukur variabel yang dimaksud, dengan kriteria item dinyatakan valid jika nilai signifikansinya  $< 0,05$  dan nilai  $r$ -hitung  $> r$ -tabel (Gunawan, 2019). Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan konsistensi alat ukur, di mana instrumen dianggap reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha  $\geq 0,60$  (Sugiyono, 2019).

Sebelum melakukan analisis regresi linear berganda, serangkaian uji asumsi klasik dilaksanakan untuk memastikan model analisis yang digunakan bebas dari penyimpangan dan menghasilkan estimasi terbaik (Ghozali, 2018). Uji ini meliputi tiga hal utama. Pertama, uji normalitas dilakukan menggunakan analisis P-P plot untuk memastikan bahwa data atau residu dalam model penelitian berdistribusi normal. Kedua, uji heteroskedastisitas menggunakan metode scatter plot untuk memeriksa apakah varians residu dalam model regresi bersifat konstan (homoskedastisitas). Ketiga, uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai Tolerance ( $> 0,1$ ) dan Variance Inflation Factor (VIF  $< 10$ ) untuk memastikan tidak ada korelasi yang tinggi antar variabel independen.

Teknik analisis data utama yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan bantuan software SPSS. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen, dilakukan analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ). Pengujian hipotesis dilakukan melalui dua tahap. Pertama, uji parsial (uji-t) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen, dengan kriteria signifikan jika nilai  $p < 0,05$ . Kedua, uji simultan (uji-F) digunakan untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen, dengan kriteria signifikan jika nilai  $F$ -hitung  $> F$ -tabel (Ghozali, 2018).

## Hasil dan Pembahasan

### Analisis Hasil

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Keterlibatan Kerja (X1)	X1.1	0,612	0,291	Valid
	X1.2	0,701	0,291	Valid
	X1.3	0,734	0,291	Valid
Kesesuaian Kerja (X2)	X2.1	0,685	0,291	Valid
	X2.2	0,722	0,291	Valid
	X2.3	0,694	0,291	Valid
Kepuasan Kerja (X3)	X3.1	0,755	0,291	Valid
	X3.2	0,732	0,291	Valid
	X3.3	0,768	0,291	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,812	0,291	Valid
	Y2	0,793	0,291	Valid
	Y3	0,741	0,291	Valid
	Y4	0,729	0,291	Valid

Sumber: Output SPSS 25 (2025)

Untuk semua item pada setiap variabel (Keterlibatan Kerja, Kesesuaian Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan), nilai r Hitung-nya lebih besar dari nilai r Tabel ( $0,612 > 0,291$ ). Artinya valid.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Keterlibatan Kerja (X1)	0,791	Reliabel
Kesesuaian Kerja (X2)	0,768	Reliabel
Kepuasan Kerja (X3)	0,802	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,816	Reliabel

Sumber: Output SPSS 25 (2025)

Semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha yang jauh di atas 0,60 (0,768 hingga 0,816). Karena semua nilai tersebut memenuhi syarat, maka kesimpulan "Reliabel".

**Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov**

Statistik Uji	Asymp. Sig	Batas Sig	Keterangan
K – S Test	0,087	0,05	Data berdistribusi normal

Sumber: Output SPSS 25 (2025)

Hasil uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa data penelitian telah berdistribusi normal (nilai Asymp. Sig.  $0,087 > 0,05$ ). Dengan terpenuhinya asumsi normalitas ini, maka data layak untuk dianalisis lebih lanjut.

**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Keterlibatan kerja (X1)	0,614	1,629	Tidak Ada Multikolinearitas
Kesesuaian Kerja (X2)	0,622	1,607	Tidak Ada Multikolinearitas
Kepuasan Kerja (X3)	0,635	1.575	Tidak Ada Multikolinearitas

**Sumber: Output SPSS 25 (2025)**

Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen (nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10). Sehingga, pengaruh dari masing-masing variabel (Keterlibatan Kerja, Kesesuaian Kerja, dan Kepuasan Kerja) terhadap Kinerja Karyawan dapat dianalisis secara jelas dan tidak bias.

**Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Sig	Batas Sig	Keterangan
Keterlibatan Kerja (X1)	0,327	0,05	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas.
Kesesuaian Kerja (X2)	0,412	0,05	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Kepuasan Kerja (X3)	0,289	0,05	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

**Sumber: Output SPSS 25 (2025)**

Semua variabel (Keterlibatan Kerja, Kesesuaian Kerja, dan Kepuasan Kerja) memiliki nilai Sig. yang lebih besar dari 0,05 (0,327; 0,412; dan 0,289) Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

**Tabel 6. Uji Regresi Linear Berganda.**

Model	Koefisien Regresi (B)
(Konstanta)	2,894
Keterlibatan Kerja (X1)	0,412
Kesesuaian Kerja (X2)	0,368
Kepuasan Kerja (X3)	0,451

**Sumber: Output SPSS 25 (2025)**

Persamaan model yang diperoleh.

$$Y = 2,894 + 0,412X1 + 0,368X2 + 0,451Z + e$$

- Konstanta = 2,894 → jika X1, X2, dan X3 = 0, maka kinerja dasar karyawan sebesar 2,894.
- X1 (Keterlibatan Kerja) berpengaruh positif terhadap kinerja ( $\beta = 0,412$ ).
- X2 (Kesesuaian Kerja) berpengaruh positif terhadap kinerja ( $\beta = 0,368$ ).
- X3 (Kepuasan Kerja) berpengaruh paling dominan terhadap kinerja ( $\beta = 0,451$ ).

**Tabel 7. Hasil Uji t (Parsial)**

Variabel	Sig	Keterangan
X1 → Y	0,004 < 0,05	Signifikan
X2 → Y	0,008 < 0,05	Signifikan
Z → Y	0,000 < 0,05	Signifikan

**Sumber: Output SPSS 25 (2025)**

- $X_1 \rightarrow Y$  (0,004 < 0,05): Keterlibatan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- $X_2 \rightarrow Y$  (0,008 < 0,05): Kesesuaian Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- $X_3 \rightarrow Y$  (0,000 < 0,05): Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

**Tabel 8. Hasil Uji F (Simultan)**

Statistik Uji	Sig	Batas Sig	Keterangan
F - Test	0,000	0,05	X1, X2, X3 Berpengaruh signifikan Terhadap Y

**Sumber: Output SPSS 25 (2025)**

"X1, X2, X3 Berpengaruh signifikan Terhadap Y" sudah tepat. Ini berarti model penelitian Anda valid, dan secara bersama-sama, Keterlibatan Kerja (X1), Kesesuaian Kerja (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) merupakan prediktor yang kuat untuk Kinerja Karyawan (Y).

**Tabel 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Nilai R <sup>2</sup>	Interpretasi
0,563 (56,3%)	Variabel X1, X2, dan X3 menjelaskan 56,3% variasi kinerja karyawan. Sisanya 43,7% dipengaruhi faktor lain di luar model.

**Sumber: Output SPSS 25 (2025)**

Nilai  $R^2 = 0,563$  (56,3%): Angka ini secara tepat diartikan bahwa 56,3% dari naik-turunnya (variasi) Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi dari Keterlibatan Kerja (X1), Kesesuaian Kerja (X2), dan Kepuasan Kerja (X3). Sisanya (43,7%): Sisa persentase (100% - 56,3% = 43,7%) dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini, seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja fisik, dan lain-lain.

## Pembahasan

Pengaruh Keterlibatan Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Satria Mitra Sejati. Temuan ini mengonfirmasi hipotesis yang diajukan dan memperlihatkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan seorang karyawan dalam pekerjaannya, semakin tinggi pula kualitas kinerja yang dihasilkan. Keterlibatan kerja dipahami sebagai kondisi psikologis yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan yang penuh terhadap tugas dan tanggung jawab. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung memperlihatkan hubungan emosional dan kognitif yang kuat terhadap pekerjaannya. Dalam konteks ini, karyawan yang memiliki semangat (vigor) tinggi akan mengerahkan lebih banyak energi dalam menyelesaikan tugas; mereka yang memiliki dedikasi (dedication) akan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting, bermakna, dan bernilai; sementara mereka yang mengalami penyerapan (absorption) akan fokus dan konsentrasi penuh pada pekerjaan yang dijalankan. Kombinasi dari ketiga aspek ini menciptakan dorongan internal yang kuat bagi karyawan untuk

memberikan hasil kerja yang berkualitas, efisien, dan bahkan melampaui standar yang ditetapkan perusahaan. Dengan demikian, keterlibatan kerja bukan hanya menjadi faktor pendukung, melainkan inti dari proses pencapaian kinerja yang optimal di lingkungan organisasi.

Hasil penelitian ini sangat sejalan dengan konsep dasar mengenai keterlibatan kerja yang dipandang sebagai prediktor utama dalam meningkatkan kinerja. Keterlibatan kerja menumbuhkan keterhubungan psikologis yang mendalam dengan pekerjaan sehingga mampu mendorong perilaku kerja yang lebih produktif. Perspektif ini menegaskan bahwa karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaannya akan menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, rasa tanggung jawab yang kuat, serta kecenderungan untuk menginvestasikan energi, waktu, dan pikirannya demi keberhasilan tugas yang diberikan. Hal ini menunjukkan relevansi keterlibatan kerja dengan teori perilaku organisasi yang menempatkan aspek psikologis karyawan sebagai determinan penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa perusahaan perlu melihat keterlibatan kerja bukan sekadar kondisi yang muncul secara alami, melainkan sebagai sesuatu yang dapat ditumbuhkan melalui strategi manajemen yang tepat. Dengan kata lain, ketika perusahaan berhasil meningkatkan keterlibatan karyawan, maka secara langsung perusahaan juga sedang berinvestasi pada peningkatan kinerja individu maupun kolektif.

Temuan penelitian ini memperkuat teori yang menekankan hubungan erat antara keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Marhayani *et al.*, (2022) menemukan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi berkorelasi langsung dengan peningkatan hasil kerja karyawan. Keterlibatan kerja dalam penelitian tersebut dipandang sebagai faktor yang mampu memperkuat motivasi intrinsik sehingga karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi maksimal. Himpi dan Sinaga (2024) juga menegaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan salah satu prediktor dominan yang menentukan keberhasilan organisasi, karena karyawan yang terlibat akan lebih responsif terhadap kebutuhan organisasi dan lebih berkomitmen dalam mencapai tujuan bersama. Hasil penelitian ini sejalan dengan Teori Job Demands–Resources (JD-R Model) yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2007). Teori ini menjelaskan bahwa keterlibatan kerja muncul ketika karyawan memiliki keseimbangan yang sehat antara tuntutan pekerjaan (job demands) dengan sumber daya yang tersedia (job resources). Sumber daya pekerjaan seperti dukungan atasan, umpan balik yang jelas, dan peluang pengembangan karier berfungsi sebagai pendorong motivasi yang meningkatkan semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam bekerja. Dalam kerangka JD-R, keterlibatan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara kondisi kerja dan hasil kinerja.

Selain itu, temuan penelitian ini memiliki kesesuaian dengan berbagai penelitian terdahulu. Studi yang dilakukan oleh Marhayani *et al.*, (2022) dan Himpi & Sinaga (2024) konsisten menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berhubungan erat dengan kinerja karyawan, baik pada sektor jasa maupun manufaktur. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki sifat universal yang dapat diaplikasikan di berbagai sektor organisasi. Penelitian sebelumnya menekankan bahwa keterlibatan kerja menciptakan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi, sehingga karyawan terdorong untuk bekerja dengan standar yang lebih tinggi. Namun, hasil penelitian ini juga memberikan nuansa baru ketika dibandingkan dengan temuan (Aprilia *et al.*, 2025). Penelitian Aprilia *et al.*, (2025) menunjukkan bahwa pada konteks tertentu, misalnya di Klinik Mata Tritya Surabaya, keterlibatan kerja tidak selalu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor kontekstual, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan struktur pekerjaan. Dengan demikian, meskipun

## Pengaruh Kesesuaian Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesesuaian kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Satria Mitra Sejati. Temuan ini mempertegas prinsip klasik dalam manajemen sumber daya manusia, yakni *the right person in the right place*, yang menekankan pentingnya penempatan individu sesuai dengan karakteristik pribadinya. Kesesuaian kerja dimaknai sebagai kondisi ketika keterampilan, pengetahuan, pengalaman, serta nilai-nilai personal seorang karyawan selaras dengan tuntutan pekerjaan dan ekspektasi organisasi. Ketika terjadi kesesuaian tersebut, karyawan tidak hanya mampu bekerja secara lebih efisien, tetapi juga merasakan kenyamanan psikologis yang berdampak pada berkurangnya stres kerja dan meningkatnya motivasi intrinsik. Karyawan yang merasa cocok dengan pekerjaannya akan lebih mudah memfokuskan energi, kreativitas, dan perhatian pada penyelesaian tugas, dibandingkan dengan mereka yang harus terus berjuang untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kapasitas maupun nilai yang diyakini. Hal ini memperlihatkan bahwa kesesuaian kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis, tetapi juga menyangkut sisi psikologis yang menentukan kualitas dan stabilitas kinerja jangka panjang.

Secara konseptual, hasil penelitian ini memiliki dasar yang kuat dalam teori Person-Job Fit Kristof (1996) yang menyatakan bahwa keselarasan antara individu dan pekerjaan merupakan determinan penting dalam perilaku kerja dan hasil kerja. Teori ini menjelaskan bahwa individu akan mencapai kepuasan, keterlibatan, serta produktivitas yang lebih tinggi ketika kompetensi dan nilai-nilainya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Relevansi teori ini dengan hasil penelitian terlihat dari bagaimana karyawan di PT Satria Mitra Sejati menunjukkan performa yang lebih baik ketika ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan kepribadian mereka. Teori Person-Job Fit juga menegaskan bahwa kesesuaian kerja tidak hanya memberikan dampak pada efisiensi kerja, tetapi juga pada kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada akhirnya mendorong pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, temuan ini memperkuat pandangan teoretis bahwa kesesuaian kerja merupakan fondasi penting dalam membangun kinerja yang unggul. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini menekankan pentingnya bagi perusahaan untuk meninjau kembali strategi rekrutmen, seleksi, serta sistem penempatan agar tidak semata-mata berfokus pada kualifikasi teknis, melainkan juga memperhatikan keselarasan kepribadian dan nilai individu dengan budaya serta lingkungan kerja.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menegaskan pentingnya kesesuaian kerja dalam memengaruhi kinerja. Fitri & Widodo (2022) menemukan bahwa faktor personal, seperti kompetensi, menjadi penentu dominan kinerja. Penelitian mereka menunjukkan bahwa kompetensi yang selaras dengan tuntutan pekerjaan memperkuat motivasi dan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas. Sejalan dengan itu, penelitian lain juga menyoroti bahwa karyawan yang merasa sesuai dengan pekerjaan cenderung lebih termotivasi, menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik. Kesamaan hasil penelitian ini dengan studi sebelumnya mengindikasikan adanya pola konsistensi bahwa kesesuaian kerja tidak dapat diabaikan dalam manajemen kinerja. Namun, tidak semua penelitian memberikan hasil yang sepenuhnya sejalan. Beberapa studi menemukan bahwa dalam konteks tertentu, seperti organisasi dengan budaya kerja yang sangat kaku atau lingkungan yang penuh tekanan, kesesuaian kerja tidak selalu menjadi faktor utama yang menentukan kinerja. Perbedaan ini menunjukkan bahwa meskipun kesesuaian kerja merupakan faktor penting, efektivitasnya dapat

dipengaruhi oleh variabel kontekstual lain seperti gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan sistem penghargaan.

## Pengaruh Kepuasan Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Satria Mitra Sejati. Temuan ini mengindikasikan bahwa sikap emosional yang positif, rasa puas, serta persepsi yang baik terhadap pekerjaan merupakan elemen kunci yang dapat mendorong peningkatan performa kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki moral kerja yang lebih tinggi, motivasi internal yang lebih kuat, serta kecenderungan untuk mengerahkan usaha terbaik mereka. Secara psikologis, kepuasan kerja menciptakan suasana hati yang positif yang berimplikasi pada meningkatnya ketelitian, ketekunan, serta semangat untuk bekerja melampaui ekspektasi yang telah ditetapkan. Sebaliknya, kondisi ketidakpuasan sering kali berujung pada perilaku kontraproduktif seperti menurunnya semangat kerja, tingginya tingkat absensi, hingga munculnya sikap apatis terhadap tanggung jawab yang diemban. Hal ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja bukan sekadar aspek emosional, melainkan faktor penentu yang secara langsung terhubung dengan kualitas dan kuantitas hasil kerja karyawan.

Dari sisi konseptual, temuan penelitian ini sejalan dengan teori Happy-Productive Worker Hypothesis yang telah lama menjadi pijakan dalam studi manajemen sumber daya manusia. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang bahagia dan merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi. Pandangan ini mempertegas hubungan erat antara kondisi emosional karyawan dengan kinerja organisasi secara keseluruhan (Brayfield & Crockett, 1955). Basri & Rauf (2021) menegaskan bahwa pandangan positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya akan mendorong perilaku kerja yang lebih produktif, karena karyawan tersebut termotivasi untuk bekerja lebih giat dan memberikan hasil yang lebih baik. Implikasi dari teori ini dalam konteks penelitian adalah bahwa kepuasan kerja harus dipandang sebagai aset strategis organisasi, bukan hanya sebagai indikator kesejahteraan psikologis. Dengan demikian, upaya meningkatkan kepuasan kerja dapat dipandang sebagai investasi jangka panjang yang mampu memperkuat daya saing organisasi.

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan berbagai studi empiris sebelumnya yang mendukung hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian Basri & Rauf (2021) menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki pandangan positif terhadap pekerjaannya, mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Studi lain dalam literatur manajemen juga menemukan bahwa kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja individual, tetapi juga memperkuat iklim organisasi secara keseluruhan, sehingga menciptakan sinergi yang produktif di antara para karyawan. Kesamaan hasil ini menegaskan adanya konsistensi bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor determinan dalam pencapaian kinerja. Namun, perbedaan konteks organisasi tetap dapat memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Beberapa penelitian lain dalam konteks organisasi dengan struktur yang kaku dan birokratis misalnya, menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja, karena faktor eksternal seperti tekanan kerja, kebijakan yang rigid, atau kepemimpinan yang otoriter dapat menghambat efek positif kepuasan terhadap perilaku kerja. Perbedaan hasil ini justru memperkaya diskusi akademik bahwa meskipun kepuasan kerja memiliki peran yang besar, faktor kontekstual organisasi tetap memengaruhi sejauh mana dampaknya terhadap kinerja.

Hasil uji simultan (Uji-F) menunjukkan bahwa variabel keterlibatan kerja (X1), kesesuaian kerja (X2), dan kepuasan kerja (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Satria Mitra Sejati. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja karyawan bukanlah hasil dari satu faktor tunggal, melainkan sebuah hasil kompleks yang dibentuk oleh sinergi antara berbagai aspek psikologis dan situasional. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh menunjukkan bahwa ketiga variabel independen ini secara kolektif mampu menjelaskan sebagian besar variasi dalam kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa model penelitian yang diajukan cukup kuat untuk memprediksi faktor-faktor utama yang mendorong performa di lingkungan perusahaan. Secara konseptual, temuan ini menyiratkan bahwa ketiga variabel tersebut saling memperkuat satu sama lain dalam mendorong kinerja. Kesesuaian kerja yang baik menjadi fondasi awal, yang memudahkan karyawan untuk merasa terlibat secara mendalam dengan pekerjaannya. Ketika seorang karyawan yang cocok dengan pekerjaannya merasa terlibat, hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kombinasi dari ketiga kondisi inilah merasa cocok, terlibat secara psikologis, dan puas secara emosional yang menciptakan dorongan paling kuat bagi karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Implikasi strategis bagi PT Satria Mitra Sejati adalah bahwa upaya untuk meningkatkan kinerja harus dilakukan secara holistik. Manajemen tidak bisa hanya fokus pada satu aspek, melainkan harus merancang sistem pengelolaan SDM yang terintegrasi, mulai dari proses rekrutmen yang cermat (X2), penciptaan lingkungan kerja yang menumbuhkan keterlibatan (X1), hingga kebijakan yang menjamin kepuasan karyawan (X3) untuk membangun sumber daya manusia yang unggul dan berkinerja tinggi.

## Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana keterlibatan kerja, kesesuaian kerja, dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan di PT Satria Mitra Sejati. Temuan yang diperoleh menunjukkan bahwa setiap variabel independen berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja, baik secara parsial maupun simultan. Hal ini menegaskan bahwa aspek psikologis, keselarasan individu dengan pekerjaan, serta sikap emosional positif terhadap pekerjaan merupakan fondasi penting yang memengaruhi keberhasilan karyawan dalam memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.

Nilai penelitian ini terletak pada kontribusinya dalam memperkuat pemahaman teoretis sekaligus memberikan wawasan praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia. Dari sisi akademis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai peran faktor psikologis dan kesesuaian kerja dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya strategi manajemen SDM yang terintegrasi, seperti peningkatan program keterlibatan karyawan, seleksi dan penempatan berbasis kecocokan individu-pekerjaan, serta kebijakan yang menumbuhkan kepuasan kerja. Implikasi manajerialnya jelas: perusahaan yang berinvestasi pada tiga aspek tersebut tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga membangun fondasi kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Meskipun memberikan kontribusi penting, penelitian ini memiliki keterbatasan. Pertama, lingkup penelitian hanya difokuskan pada satu perusahaan, sehingga generalisasi hasil ke konteks organisasi lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Kedua, data yang digunakan bersifat cross-sectional sehingga tidak mampu menangkap dinamika jangka panjang dari hubungan antarvariabel. Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek kajian ke berbagai sektor industri, menggunakan pendekatan longitudinal untuk melihat perubahan dalam jangka waktu

tertentu, serta mengintegrasikan variabel moderasi atau mediasi seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau dukungan teknologi. Dengan demikian, studi mendatang dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif sekaligus memperkaya kontribusi teoretis dan praktis dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

## Referensi

- Aguilera, R., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2023). Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance: Reconceptualizing Success in Management Studies. *Journal of Management Studies*, 61, 1–36. <https://doi.org/10.1111/joms.12994>
- Almaaitah, M. F., Almajali, T. A., Taamneh, M. M., Al-Quran, A. Z., & Alserhan, H. F. (2025). How job crafting enhances job satisfaction: the moderating role of perceived organizational support in Jordan's public healthcare sector. *Discover Sustainability*, 6(1), 482. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01248-z>
- Aprilia, F., Mujannah, S., & Fianto, A. Y. A. (2025). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Klinik Mata Tritya Surabaya. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(3), 678–692. <https://doi.org/10.47467/elmal.v6i3.5998>
- Arisona, S. P., & Kiki, D. (2021). Pengaruh Job Satisfaction, Job Resources, dan Self Determination Terhadap Work Engagement Karyawan Amaris Hotel Citra Raya. *Prosiding: Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 268–274. <https://doi.org/https://doi.org/10.35870/jemsi.v1i1.3776>
- Asamani, L., Acquah-Coleman, R., Senayah, W. K., & Oppong, S. (2025). Interactive roles of resource availability, role clarity and employee motivation in enhancing organisational effectiveness through employee performance and job satisfaction. *Discover Psychology*, 5(1), 12. <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00333-8>
- Astuti, D., & Suwandi, S. (2022). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Kepuasan Kerja. *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(04), 615–623. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i04.1282>
- Awaysheh, A., Bonet, R., & Ortega, J. (2023). Performance feedback and productivity: Evidence from a field experiment. *Production and Operations Management*, 32(1), 98–115. <https://doi.org/10.1111/poms.13827>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Basri, S. K., & Rauf, R. (2021). Pengaruh semangat kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *YUME: Journal of Management*, 4(1). <https://doi.org/10.37531/yum.v11.76>
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396. <https://doi.org/10.1037/h0045899>
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The link between work engagement and job performance. *Journal of Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Damayanti, F., & Darmawan, D. (2025). The influence of organizational commitment and job satisfaction on employee performance. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 3(1), 97–111. <https://doi.org/10.20961/meister.v3i1.2063>
- Ebert, T., Bipp, T., & Debus, M. E. (2025). Stability, Reciprocity, and Antecedent-Outcome Relations of Different Job Crafting Forms. *Occupational Health Science*. <https://doi.org/10.1007/s41542-025-00230-5>
- Efrinawati, E., Yusup, Y., Norawati, S., & Supardi, S. (2022). Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Provinsi Riau. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 2681–2696. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i3.6554>
- Fathurrohman, A. (2018). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Stres Terhadap Kinerja Guru SMK Swasta Kecamatan Matraman Jakarta Timur. *SAP (Susunan Artikel Pendidikan)*, 3(1), 10–17. <https://doi.org/10.30998/sap.v3i1.2730>



- Fitri dan Sri Widodo. (2022). Pengaruh Kompetensi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Umum Daerah Pasar Jaya Jatinegara. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 12(2), 102–109. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v12i2.904>
- Fitriadi, Y., Susanto, R., Irdam, & Wahyuni, R. (2022). Kontribusi Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekobistek*, 11, 448–453. <https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i4.446>
- Flatau-Harrison, H., Wilson, M. K., & Vleugels, W. (2023). The reciprocal relationship between safety behaviour and person-job fit: A self-regulation perspective. *Safety Science*, 168, 106289. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106289>
- Froese, F. J., Peltokorpi, V., Varma, A., & Hitotsuyanagi-Hansel, A. (2019). Merit-based rewards, job satisfaction and voluntary turnover: moderating effects of employee demographic characteristics. *British Journal of Management*, 30(3), 610–623. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12283>
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2021). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3056–3077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
- Gazi, M. A., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M., & Rahman, A. (2024). Analyzing the Impact of Employee Job Satisfaction on Their Job Behavior in the Industrial Setting: An Analysis from the Perspective of Job Performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10, 100427. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2024). Effects of employee engagement on organizational performance: case of public universities in Ethiopia. *Future Business Journal*, 10(1), 32. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00315-7>
- Hasan, T., Jawaad, M., & Butt, I. (2021). The influence of person–job fit, work–life balance, and work conditions on organizational commitment: Investigating the mediation of job satisfaction in the private sector of the emerging market. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126622>
- Hidayat, W. G. P. A. (2023). The influence of employee engagement, work environment and job characteristics on job satisfaction and performance. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1413>
- Himpi, P., & Sinaga, M. (2024). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Perilaku Inovatif. *Journal of Practical Management Studies*, 2(1), 09–14. <https://doi.org/10.61106/jpms.v2i1.14>
- Jiang, M., Geng, F., Zhang, D., Meng, C., Li, S., & Peng, Y. (2025). Person-job fit and innovative behavior in new R&D institutions: the mediating effects of self-efficacy and job involvement on business decision-making. *Frontiers in Psychology*, 16, 1550324. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1550324>
- Ju, D., Yao, J., & Ma, L. (2021). Person–job fit and job involvement: the curvilinear effect and the moderating role of goal orientation. *Journal of Managerial Psychology*, 36(5), 433–446. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2020-0095>
- Khusanova, R., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2021). Work engagement among public employees: Antecedents and consequences. *Frontiers in Psychology*, 12, 684495. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684495>
- Kızrak, M. (2025). Resource dynamics in career satisfaction: Examining person-job fit, work engagement, and supervisor support. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(55), 612–638. <https://doi.org/10.33019/yjbe.v9i1.1076>
- 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>
- Liao, Y. Y., Soltani, E., Iqbal, A., & van der Meer, R. (2024). The utility of performance review systems: a total quality management perspective. *Strategic Change*, 33(4), 287–310. <https://doi.org/10.1002/jsc.2580>
- Lina Saptaria, *et al.*, (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Pengembangan Human Capital.
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>

- Mer, A., Kumar, V., Verma, V. K., De, T., & Mathew, J. (2024). A review of predictors and outcomes of work engagement in nonprofit organizations. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101083. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101083>
- Nesterak, J., Szelaḡowski, M., & Radziszewski, P. (2025). Workplace performance measurement: digitalization of work observation and analysis. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 36(5), 3569–3585. <https://doi.org/10.1007/s10845-024-02419-x>
- Orellana, L., Schnettler, B., Miranda-Zapata, E., Saracostti, M., Poblete, H., Lobos, G., Adasme-Berrios, C., Lapo, M., & Concha-Salgado, A. (2023). Job satisfaction as a mediator between family-to-work conflict and satisfaction with family life: a dyadic analysis in dual-earner parents. *Applied Research in Quality of Life*, 18(1), 491–520. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10082-8>
- Otoo, F. N. K. (2024). Does employee engagement mediate the nexus of job resource and employee turnover intentions? *IIMT Journal of Management*, 1(2), 130–170. <https://doi.org/10.1108/IIMTJM-10-2023-0032>
- Saing, B., & Eprianto, I. (2025). Strategies to Improve Employee Performance Through Employee Engagement, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *IJBE (Integrated Journal of Business and Economics)*, 9(1), 38–52. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v9i1.1076>
- Stirpe, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*, 40(2), 295–305. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>
- Udin, U. (2024). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The role of person-job fit and person-organization fit in social exchange perspective. *Human Systems Management*, 43(3), 325–339. <https://doi.org/10.3233/HSM-230039>
- van Veen-Dirks, P. M. G., Leliveld, M. C., & Kaufmann, W. (2021). The effect of enabling versus coercive performance measurement systems on procedural fairness and red tape. *Journal of Management Control*, 32(2), 269–294. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00316-5>
- van Woerkom, M., Bauwens, R., Gürbüz, S., & Brouwers, E. (2024). Enhancing person-job fit: Who needs a strengths-based leader to fit their job? *Journal of Vocational Behavior*, 154, 104044. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104044>
- Wokas, N. G. C., Dotulong, L. O. ., & Saerang, R. T. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln Kawangkoan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(3), 56. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i3.40890>
- Yandi, A., & Havidz, H. B. H. (2022). Employee performance model: Work engagement through job satisfaction and organizational commitment (A study of human resource management literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(3), 547–565. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i3.1105>
- Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing Job Performance: The Critical Roles of Well-Being, Satisfaction, and Trust in Supervisor. *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/bs14080688>
- Ye, L., Li, Y., Zhang, N., & Zhang, J. (2024). The Influence of Work Engagement on Employee Affect and Creativity: Insights from Occupational Mental Health. *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/bs14121217>
- Yutri Marhayani, Indra Kusdianto, & Muhammad Halim. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Cabang Palopo.

## Penulis korespondensi

Ade Galu dapat dihubungi di: [adegalung5@gmail.com](mailto:adegalung5@gmail.com)

