



MENGURANGI *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PADA PERUSAHAAN RITEL: PERAN *PERSON-JOB FIT*, *PERSON-ORGANIZATION FIT*, DAN *WORK ENGAGEMENT*

Eshe Putriani¹ Fahrudin JS. Pareke²

Article history:

Submitted: 17 Mei 2025

Revised: 5 Juni 2025

Accepted: 1 Juli 2025

Keywords:

Person-Job Fit;
Person-Organization Fit;
Turnover Intention;
Work Engagement;

Kata Kunci:

Kesesuaian Individu dengan Organisasi;
Kesesuaian Individu dengan Pekerjaan;
Keterlibatan Kerja;
Niat Berpindah;

Koresponding:

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bengkulu,
Bengkulu, Indonesia
Email:
esheputriani@gmail.com

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu, Bengkulu, Indonesia²

Email: pareke@unid.ac.id

Abstract

Employee turnover remains a significant challenge for many organizations, necessitating further research into the psychological and organizational factors influencing turnover intention (TI). While existing studies on the relationships between person-job fit (PJF), person-organization fit (POF), work engagement (WE), and TI are limited, this study aims to examine the effects of PJF and POF on TI, with WE as a mediating variable. The research was conducted among 300 employees of Indomaret, a retail company in Bengkulu City, Indonesia—an industry known for high turnover rates. Using a quantitative approach, primary data were collected via online questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings indicate that PJF does not have a direct significant effect on TI but does have an indirect impact through WE. POF significantly negatively affects TI, both directly and indirectly through WE. Additionally, PJF and POF positively influence WE, while WE negatively affect TI. This study highlights the importance of fostering a supportive work environment that enhances employee engagement and aligning individual values with organizational culture as part of an effective long-term retention strategy.

Abstrak

Meskipun tingkat *turnover* karyawan masih menjadi tantangan serius bagi banyak organisasi, perlu dilakukan studi lebih lanjut untuk memahami faktor psikologis dan organisasi yang mempengaruhi niat berpindah kerja. Penelitian yang mengaitkan *person-job fit* (PJF), *person-organization fit* (POF), *work engagement* (WE) dan *turnover intention* (TI) masih terbatas. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh PJF dan POF terhadap TI yang dimediasi WE. Penelitian ini dilakukan pada karyawan industri ritel yang dikenal dengan tingkat *turnover* yang tinggi, tepatnya pada 300 karyawan Indomaret di Kota Bengkulu, Indonesia. Sampel diambil dengan teknik survei, jenis penelitiannya adalah kuantitatif, data yang dikumpulkan merupakan data primer yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner online dan dianalisis menggunakan PLS-SEM. Studi ini menemukan bahwa PJF tidak berpengaruh signifikan terhadap TI, tetapi berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui WE. POF berpengaruh negatif signifikan terhadap TI, secara langsung maupun tidak langsung melalui WE. PJF dan POF berpengaruh positif signifikan terhadap WE, serta WE berpengaruh negatif signifikan terhadap TI. Penelitian ini menekankan pentingnya membangun lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan emosional dan psikologis karyawan, serta memerhatikan kecocokan nilai individu dan budaya organisasi dalam upaya strategi retensi jangka panjang.

PENDAHULUAN

Mempertahankan talenta terbaik merupakan tantangan utama bagi organisasi di berbagai sektor (Memon *et al.*2014). Tingginya tingkat keluar-masuk karyawan (*employee turnover*) sering kali dianggap sebagai fenomena normal, namun tetap menjadi permasalahan serius yang dapat mengganggu stabilitas dan efektivitas organisasi (Hussain *et al.* 2020). *Turnover* karyawan kerap terjadi sebagai akibat dari upaya berkelanjutan individu untuk mencari pekerjaan yang lebih sesuai dengan harapan dan kebutuhan mereka (Dalgic, 2022). Niat berpindah kerja (*turnover intention* atau TI) telah menjadi isu sentral dalam studi manajemen dan perilaku organisasi, serta menarik perhatian akademisi dan praktisi (Saleem *et al.*, 2021). TI didefinisikan sebagai kecenderungan atau pertimbangan berkelanjutan dari seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari peluang kerja di tempat lain (Tisnawati *et al.*2024). Tingkat TI yang tinggi dapat menimbulkan kerugian signifikan, seperti biaya rekrutmen dan pelatihan, penurunan produktivitas, serta gangguan operasional (Antara *et al.* 2024; Maloba *et al.* 2022)

Dalam konteks industri ritel, isu *turnover* menjadi lebih menonjol. Layanan pelanggan yang menjadi inti dari industri ini sangat bergantung pada kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan maupun pemasok (Han *et al.* 2019). Di Indonesia, tingkat *turnover* di sektor ritel mencapai rata-rata 13 persen, dengan angka yang 16,9 persen lebih tinggi dibandingkan industri lainnya (Danti *et al.* 2023). Pekerjaan di sektor ini sering ditandai oleh jam kerja tidak fleksibel, status paruh waktu, upah rendah, serta minimnya jaminan pekerjaan merupakan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap ketidakpastian dan kecenderungan tinggi untuk berpindah kerja (Han *et al.* 2019). Selain itu, karyawan garis depan dihadapkan pada tekanan tinggi untuk memenuhi ekspektasi dari atasan, rekan kerja, dan pelanggan (Wang *et al.* 2020). Oleh karena itu, strategi retensi karyawan yang spesifik dan terarah sangat diperlukan guna menjaga kualitas layanan dan kesinambungan operasional.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif, kajian sumber daya manusia kini semakin fokus pada faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi. Salah satu variabel penting yang telah diidentifikasi adalah *person-job fit* (PJF), yaitu kesesuaian antara karakteristik individu dengan karakteristik pekerjaan yang dijalankan (Hennekam *et al.* 2021). Ketidaksesuaian antara individu dan pekerjaannya dapat mendorong niat untuk mencari pekerjaan yang lebih sesuai (Masykuroh *et al.* 2021).

Selain PJF, *person-organization fit* (POF) atau kesesuaian antara nilai dan tujuan individu dengan organisasi juga dianggap sebagai faktor penting yang memengaruhi TI (Abdalla *et al.*, 2018; Dalgic, 2022). POF merujuk pada keselarasan antara nilai personal karyawan dengan nilai-nilai dan budaya organisasi di tempat mereka bekerja (Sørli *et al.*, 2022). Karyawan yang merasa cocok dengan organisasinya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi dan kemungkinan lebih kecil untuk meninggalkan pekerjaan (Hennekam *et al.*, 2021; Masykuroh & Muafi, 2021). Kaitan yang kuat antara individu dan organisasi dapat menumbuhkan loyalitas dan menurunkan niat berpindah (Rattanapon *et al.*, 2023).

Di samping itu, *work engagement* (WE) juga merupakan faktor penting dalam mengurangi TI (Kaur *et al.*2021; Memon *et al.*2021). WE mengacu pada kondisi afektif dan motivasional positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Montani *et al.*, 2020). Karyawan yang tingkat WE nya tinggi cenderung lebih produktif, loyal, dan kecil kemungkinan untuk melakukan *turnover* (Lu *et al.*, 2016). Menurut Memon *et al.*(2021), meningkatkan keterlibatan kerja merupakan salah satu strategi paling efektif dalam menekan tingkat *turnover* yang bersifat sukarela. WE berpotensi menjadi pendekatan strategis yang dapat diandalkan dalam mempertahankan karyawan.

Meskipun banyak penelitian telah mengeksplorasi pengaruh PJF dan POF terhadap TI, hasil yang diperoleh masih beragam dan belum konklusif. Beberapa studi (Berisha *et al.* 2020; Xiao *et al.* 2021) menunjukkan bahwa PJF memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap TI. Penelitian lain (Mahardika *et al.*2023) tidak menemukan hubungan yang signifikan antara keduanya. Demikian pula, POF telah ditemukan berpengaruh negatif signifikan terhadap TI dalam beberapa studi (Kakar *et al.* 2021; Kakar

et al. 2023; Masykuroh *et al.* 2021) sementara studi lain menunjukkan hasil sebaliknya, seperti yang ditunjukkan oleh Saufi *et al.* (2020) yang mengungkapkan bahwa POF tidak berpengaruh terhadap TI. Variasi ini menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi atau karakteristik industri yang memengaruhi hubungan tersebut. Diperlukan studi lebih lanjut untuk memperjelas korelasi ini dan mengidentifikasi variabel kontekstual yang relevan. (Ali Memon *et al.* 2014; Dalgic 2022; Kaur *et al.* 2021).

Lebih jauh lagi, meskipun hubungan langsung antara PJF, POF, dan TI telah banyak diteliti (Ali Memon *et al.* 2014; Dalgic 2022; Kaur *et al.* 2021). Peran WE sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut masih belum banyak dieksplorasi. WE diduga dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh PJF dan POF terhadap TI (Peng *et al.* 2014), namun jumlah studi empiris yang meneliti mekanisme mediasi ini masih terbatas. Diperlukan penelitian lebih mendalam untuk memahami secara komprehensif bagaimana WE memengaruhi hubungan antara PJF, POF, dan TI.

Penelitian sebelumnya oleh Memon *et al.* (2018) yang menggunakan pendekatan *survei cross-sectional* dalam mengkaji hubungan antara POF, WE, dan TI di kalangan profesional bidang *Obstetri dan Ginekologi* di Malaysia, menyarankan perlunya studi longitudinal guna mengamati dinamika hubungan tersebut dari waktu ke waktu. Selain itu, mereka juga merekomendasikan agar penelitian dilakukan di sektor industri lain untuk menguji generalisasi model yang mereka kembangkan.

Turnover intention (TI) tetap menjadi tantangan serius di banyak sektor, dan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhinya menjadi sangat penting. Selain itu, eksplorasi lebih lanjut mengenai peran mediasi WE dalam hubungan antara PJF dan POF terhadap TI dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam memahami loyalitas karyawan. Mengingat adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, serta saran untuk mengeksplorasi sektor industri lain dan menggunakan pendekatan longitudinal, penelitian ini menjadi relevan dan signifikan untuk dilakukan.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara PJF, POF, WE, dan TI. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam merancang strategi retensi karyawan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memahami pentingnya kesesuaian antara individu dengan pekerjaan dan organisasi dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat mempermudah organisasi dalam merumuskan strategi yang efektif untuk menurunkan tingkat turnover, serta memperluas pendekatan yang lebih holistik dalam pengelolaan karyawan.

Turnover intention (TI) mengacu pada keinginan sadar dan disengaja seorang karyawan untuk keluar dari organisasi. Tett & Meyer (1993) mendefinisikan TI sebagai pertimbangan berkelanjutan untuk meninggalkan organisasi dan mencari peluang kerja di tempat lain. *Turnover intention* mencerminkan niat, kecenderungan, dan rencana individu untuk mengundurkan diri secara sukarela dan permanen (Vui-Yee *et al.* 2020). Biasanya TI ditandai dengan perilaku mencari pekerjaan baru serta menurunnya komitmen dan perhatian terhadap organisasi saat ini (Dalgic, 2022). Karyawan yang merasa tidak puas akan membandingkan pekerjaannya saat ini dengan peluang lain, dan dalam banyak kasus, akan memutuskan untuk berhenti (Dalgic, 2022).

Person-job fit (PJF) merujuk pada kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya. PJF didefinisikan sebagai keselarasan antara kepribadian individu dengan lingkungan kerja, termasuk kesesuaian antara keterampilan dan kebutuhan individu dengan tuntutan pekerjaan (Tang *et al.*, 2021). (Masykuroh & Muafi, 2021) menjelaskan bahwa PJF mencakup kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skills, and abilities* atau KSA) individu dengan tugas pekerjaan yang spesifik. Edwards dalam (Kristof *et al.* 2005) membedakan dua jenis kesesuaian: *demands-abilities fit*, yaitu kecocokan antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan; dan *needs-supplies fit*, yaitu sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan dan preferensi individu. Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara karakteristik individu dan pekerjaan, semakin besar efektivitas interaksi antara individu dan pekerjaan (Goetz *et al.* 2021).

Person-organization fit (POF) merujuk pada kecocokan antara individu dan organisasi tempat mereka bekerja (Lauver *et al.* 2001). Kesesuaian ini dapat bersifat komplementer (keselarasan nilai dan tujuan antara individu dan organisasi), atau *reciprocal* (kedua pihak saling memenuhi harapan dan kebutuhan) (Kristof-Brown *et al.* 2023). Sørlie *et al.* (2022) menambahkan bahwa kesesuaian ini terjadi ketika salah satu pihak menyediakan kepentingan pihak lain, memiliki karakteristik serupa, atau keduanya. Teori *Attraction-Selection-Attrition* (ASA) yang dikembangkan oleh Schneider dalam (Kodden *et al.* 2019) menyatakan bahwa individu cenderung tertarik dengan organisasi yang mencerminkan nilai-nilai pribadi mereka (*Attraction*), organisasi akan memilih individu yang sesuai dengan budaya organisasi (*Selection*), individu yang merasa nilai dan tujuannya tidak selaras akan meninggalkan organisasi (*Attrition*).

Work engagement (WE) didefinisikan sebagai sikap positif terhadap pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan penuh dalam aktivitas kerja (Schaufeli, 2002). Montani *et al.* (2020) menambahkan bahwa WE merupakan kondisi afektif-motivasi yang mencakup energi, ketahanan mental, antusiasme, kebanggaan, dan keterlibatan penuh yang membawa kepuasan dalam pekerjaan. WE juga mencerminkan sikap proaktif dan energik yang berkontribusi pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Borst *et al.* 2020). Oleh karena itu, keterlibatan kerja merupakan aspek emosional dan motivasional penting yang mendorong kontribusi maksimal dan rasa memiliki terhadap peran kerja.

Person-job fit (PJF) menggambarkan kaitan antara sistem peningkatan pekerjaan dan kepentingan individu (Yang *et al.* 2019). PJF dapat tercapai melalui dua aspek utama, yaitu kesesuaian tuntutan-kemampuan; ketika pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan selaras dengan tuntutan pekerjaan, kesesuaian-persediaan; ketika pekerjaan yang dilakukan memenuhi kebutuhan karyawan (Xiao *et al.* 2021). Karyawan yang lebih sesuai dengan pekerjaan mereka berkomitmen dan tetap ingin menjadi bagian dari organisasi, tetapi jika karyawan tidak sesuai dengan pekerjaan mereka, mereka akan cenderung untuk pindah (Saks *et al.* 1997). Dengan kata lain, jika ada kesesuaian, maka akan muncul keinginan dari karyawan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain yang sesuai atau relevan dengan dirinya.

Risiko akan munculnya keinginan dari karyawan untuk berpindah pekerjaan dan mencari pekerjaan lain yang relevan dengan karyawan, apabila tidak ada kesesuaian antara individu dengan pekerjaan (Masykuroh *et al.* 2021). Karyawan yang merasakan bahwa keterampilan dan kebutuhan mereka selaras dengan pekerjaan mereka, kemungkinan besar mereka akan bertahan (Enwereuzor *et al.* 2018). Penelitian empiris menunjukkan bahwa karyawan dengan PJF memiliki *turnover* yang lebih rendah (Masykuroh *et al.* 2021; Yang *et al.* 2019). Hipotesis yang dapat diajukan:

H₁: *Person-job fit* berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*.

Model *attraction-selection-attrition* (ASA) milik Schneider merupakan teori utama yang menghubungkan POF dan TI (Ko *et al.* 2020). Singkatnya, individu dan organisasi yang memiliki prinsip yang sama cenderung memiliki ketertarikan bersama. Selanjutnya kerja dalam lingkungan dengan nilai yang konsisten akan membangun ikatan antara individu dan organisasi, serta memprediksi lingkungan kerja yang memiliki nilai sama, yang memudahkan dan mengurangi konflik (Ko *et al.* 2020). Memperbaiki hubungan antara karyawan dan organisasi akan meningkatkan kemungkinan mereka ingin tetap tinggal (Rattanapon *et al.* 2023). Karyawan akan tertarik untuk tetap tinggal jika memiliki kebutuhan, keinginan, dan preferensi yang sama dengan organisasi (Vabiola Bangun *et al.* 2017)

Person-organization fit yang baik akan mengurangi pergantian karyawan, akan tetapi ketidaksesuaian dapat berdampak pada pengunduran diri (Arthur *et al.* 2006). Jika karyawan merasa tidak terikat dengan pekerjaannya atau merasa nilai-nilai organisasi tidak selaras dengan nilai-nilai mereka, karyawan cenderung meninggalkan organisasi ketika ada kesempatan lain (Masykuroh *et al.* 2021). Peneliti dan praktisi setuju bahwa keselarasan individu dengan organisasi sebagai kunci dalam mempertahankan karyawan yang fleksibel dan berkomitmen, yang sangat diperlukan di bisnis

kompetitif dan pasar tenaga kerja yang sulit (Ugwu *et al.* 2020). Sehingga hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H₂: *Person-organization fit* berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*.

Keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terikat dengan pekerjaan, yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan merupakan definisi dari WE (Albrecht *et al.* 2020). Karyawan yang terlibat antusias terhadap pekerjaan mereka, bersemangat untuk mencapai tujuan profesional dan menghargai pekerjaan mereka (Memon *et al.*, 2021). Karyawan akan menunjukkan hasil kerja yang lebih optimal, lebih menghargai atasan dan pekerjaan, mereka cenderung lebih bertahan dalam organisasi jika ada dorongan dari pengalaman emosi positif (Memon *et al.* 2016). Keterlibatan kerja yang tinggi menghasilkan komitmen organisasi yang selanjutnya meningkatkan loyalitas karyawan (Rahmi *et al.* 2025).

Karyawan yang memiliki WE tinggi cenderung lebih berdedikasi secara fisik dan psikologis (Peng *et al.*, 2014). Dengan kata lain, karyawan yang sangat terlibat merasa berat untuk meninggalkan pekerjaan mereka, mereka mengalokasikan energi fisik dan emosional secara intens dalam pekerjaan mereka, yang mengaitkan emosi pribadi dengan tanggung jawab profesional. Mendorong keterlibatan kerja sangat penting untuk mengurangi keinginan berpindah kerja (Zhang *et al.*, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterlibatan merupakan prediktor kuat dari keinginan karyawan untuk bertahan (Memon *et al.*, 2021). Hipotesis yang diajukan berupa:

H₃: *Work engagement* berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*.

Person-job fit mengacu pada keselarasan antara kepribadian seseorang dengan lingkungan kerja, misalnya kesesuaian dengan keterampilan dan kebutuhan karyawan terhadap tuntutan pekerjaan (Tang *et al.*, 2021). Tingkat kesesuaian pekerjaan yang tinggi berkaitan dengan pengembangan motivasi, kinerja, dan kehadiran, yang menggambarkan bahwa ketidaksesuaian pekerjaan dapat secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja (Ugwu *et al.* 2020). Pada intinya, persepsi kesesuaian pekerjaan menentukan kondisi motivasi karyawan, yang pada akhirnya menghasilkan pengalaman emosional positif dan mendukung sinkronisasi.

Kecocokan ini dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan karena mereka merasa lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka dan dapat melakukannya lebih optimal (Hamid, 2016). Penelitian empiris juga mengungkapkan bahwa kesesuaian seseorang dengan pekerjaannya yang tinggi berhubungan positif dengan keterlibatan kerja (Enwereuzor *et al.* 2018; Guo *et al.* 2022; Merdiaty 2024; Ugwu *et al.* 2020). Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H₄: *Person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan pada *work engagement*.

Person-organization fit didefinisikan sebagai kompatibilitas antara seorang karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja (Lauver *et al.* 2001). Kecocokan ini menjamin adanya harmonisasi dan kesesuaian antara individu dengan organisasi. Ketika kemampuan, keterampilan, nilai dan tujuan karyawan selaras dengan organisasi, maka akan mendorong keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Memon *et al.*, 2018). Sebaliknya karyawan yang tidak selaras dengan organisasi tidak akan menunjukkan keterlibatan di tempat kerja (Ashfaq, 2021).

Selain argumen-argumen tersebut, terdapat teori yang menghubungkan antara POF dan WE yaitu *theory of field* dari Lewin (Ashfaq, 2021). Terdapat tiga unsur dalam teori ini, yakni individu, perilaku, dan lingkungan. Teori ini menyatakan perilaku seseorang dapat terpengaruh oleh orang lain dan lingkungan tempat mereka bekerja. Persepsi seseorang tentang lingkungan akan membentuk perilaku mereka. Maka dari itu, ketika individu merasa selaras dengan nilai-nilai organisasi akan lebih terlibat dengan pekerjaan dan organisasi mereka. Maka hipotesis yang diajukan berupa:

H₅: *Person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan pada *work engagement*.

Person-job fit berperan sebagai penentu seberapa besar keterikatan individu dengan pekerjaan mereka. Karyawan cenderung mengalami keterikatan emosional dan kognitif lebih kuat dengan pekerjaannya, ketika merasa kemampuan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Ugwu *et al.* 2020). WE mencerminkan bagaimana seseorang melihat pekerjaan mereka sebagai sumber motivasi, tempat

METODE PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan 300 karyawan Indomaret dari berbagai cabang di wilayah Kota Bengkulu, Indonesia. Partisipan dipilih karena tingkat turnover yang relatif tinggi di sektor ritel, yang menjadikan konteks ini relevan untuk mengkaji *turnover intention*. Sample dikumpulkan menggunakan teknik *convenience sampling*, yang mempertimbangkan akses responden. Pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara daring menggunakan platform Google Form, yang dibagikan langsung kepada karyawan garis depan melalui WhatsApp secara pribadi maupun grup.

Instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang telah divalidasi dan banyak digunakan dalam studi sebelumnya. Variabel *Person-Job Fit* (PJF) diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Lauver *et al.* (2001), yang terdiri atas 5 item, salah satu contohnya adalah: “Kemampuan saya sesuai dengan tuntutan pekerjaan ini.” Variabel *Person-Organization Fit* (POF) diukur dengan skala dari Jung & Yoon (2013), yang terdiri dari 6 item, misalnya: “Saya sangat cocok dengan nilai-nilai organisasi ini.” *Work Engagement* (WE) diukur menggunakan versi singkat dari skala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) yang dikembangkan oleh (Schaufeli *et al.* 2006), terdiri dari 9 item, termasuk: “Di tempat kerja, saya merasa bersemangat.” Sementara itu, *Turnover Intention* (TI) diukur menggunakan instrumen dari Jung & Yoon (2013) yang memuat 5 item, salah satunya: “Saya sedang mempertimbangkan dengan serius untuk meninggalkan pekerjaan saya saat ini dan bekerja di perusahaan lain.” Variabel diukur dengan skala Likert 5 poin, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) versi 4.0. Total 300 responden yang diperoleh dianggap memadai untuk analisis menggunakan SEM-PLS berdasarkan saran dari Hair *et al.* (2014) dimana minimum 10 kali indikator terbanyak. Proses analisis dilakukan dalam dua tahap, yaitu pengujian model pengukuran (*measurement model*) dan pengujian model struktural (*structural model*).

Validitas konstruk diuji melalui analisis faktor konfirmatori menggunakan perangkat lunak SmartPLS. *Loading factor* digunakan untuk mengevaluasi validitas indikator, dengan nilai di atas 0,70 dianggap valid. Item dengan nilai antara 0,40 hingga 0,70 akan dipertimbangkan untuk dipertahankan atau dihapus berdasarkan pertimbangan teoritis. *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk. Nilai minimum 0,70 menunjukkan reliabilitas yang dapat diterima, sementara nilai di atas 0,80 menunjukkan reliabilitas yang baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden ditampilkan dalam Tabel 1, yang meliputi kategori jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Sebanyak 30 persen responden adalah laki-laki dan 70 persen perempuan, dengan rentang usia 18 hingga 35 tahun. Mayoritas partisipan memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK atau sederajat, serta lama bekerja antara 1 hingga 3 tahun.

Tabel 1.
Tabel karakteristik responden

No	Klasifikasi	Frequencies	Persentase
1	Jenis kelamin		
	Laki-laki	90	30
	Perempuan	210	70
2	Usia		
	< 20 tahun	49	16
	20 - 24 tahun	203	68
	25 - 30 tahun	44	15

No	Klasifikasi	Frequencies	Persentase
3	> 30 tahun	4	1
	Pendidikan		
	SMA/SMK/Sederajat	281	94
	Diploma	5	2
4	Sarjana	14	5
	Lama kerja		
	< 1 tahun	68	23
	1 - 3 tahun	170	57
	4 - 5 tahun	31	10
	> 5 tahun	31	10

Sumber: Data Penelitian, 2025

Tabel 2 menunjukkan daftar item yang memenuhi kriteria validitas. Tiga item dihapus dari analisis karena memiliki factor loading di bawah 0,70 dua item berasal dari konstruk *Work Engagement* (WE) dan satu item dari *Turnover Intention* (TI).

Tabel 2.
Uji Validitas

Item	Factor Loading			
	PJF	POF	TI	WE
<i>Person-job fit</i>				
PJF1	0,766			
PJF2	0,834			
PJF3	0,841			
PJF4	0,736			
PJF5	0,786			
<i>Person-Organization Fit</i>				
POF1		0,828		
POF2		0,824		
POF3		0,784		
POF4		0,818		
POF5		0,783		
<i>Turnover Intention</i>				
TI2			0,756	
TI3			0,835	
TI4			0,832	
TI5			0,747	
<i>Work Engagement</i>				
WE1				0,85
WE2				0,843
WE3				0,751
WE4				0,843
WE5				0,807
WE6				0,779
WE7				0,755

Sumber: Data Penelitian, 2025

Validitas dan reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* (CR), dan *Average Variance Extracted* (AVE), sebagaimana ditampilkan pada Tabel 3. Hasil mengungkapkan bahwa seluruh konstruk bernilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 yang mengindikasikan konsistensi internal yang baik (Hair *et al.*, 2014). Nilai CR berada dalam rentang 0,872 hingga 0,928 melebihi batas minimum 0,70 dan menunjukkan reliabilitas instrumen yang kuat. Selanjutnya, nilai AVE dari keempat konstruk berkisar antara 0,630 hingga 0,652 yang memenuhi kriteria validitas konvergen (AVE > 0,50).

Tabel 3.
Uji Validitas dan Reliabilitas (*Cronbach's alpha*, *composite reliability* dan *AVE*)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
PJF	0,852	0,852	0,894	0,630
POF	0,867	0,868	0,904	0,652
TI	0,803	0,804	0,872	0,630
WE	0,909	0,911	0,928	0,648

Sumber: Data Penelitian, 2025

Validitas diskriminan diuji menggunakan pendekatan *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT), sebagaimana ditampilkan dalam Tabel 4. Nilai HTMT yang disarankan berada di bawah 0,90 (Henseler *et al.*, 2015). Hasil analisis menunjukkan seluruh nilai HTMT antar konstruk berada dalam rentang 0,417 hingga 0,844, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk bersifat diskriminatif dan tidak terdapat masalah multikolinearitas.

Tabel 4.
Uji Deskriminan (HTMT)

	PJF	POF	TI	WE
PJF				
POF	0,844			
TI	0,417	0,486		
WE	0,758	0,800	0,450	

Sumber: Data Penelitian, 2025

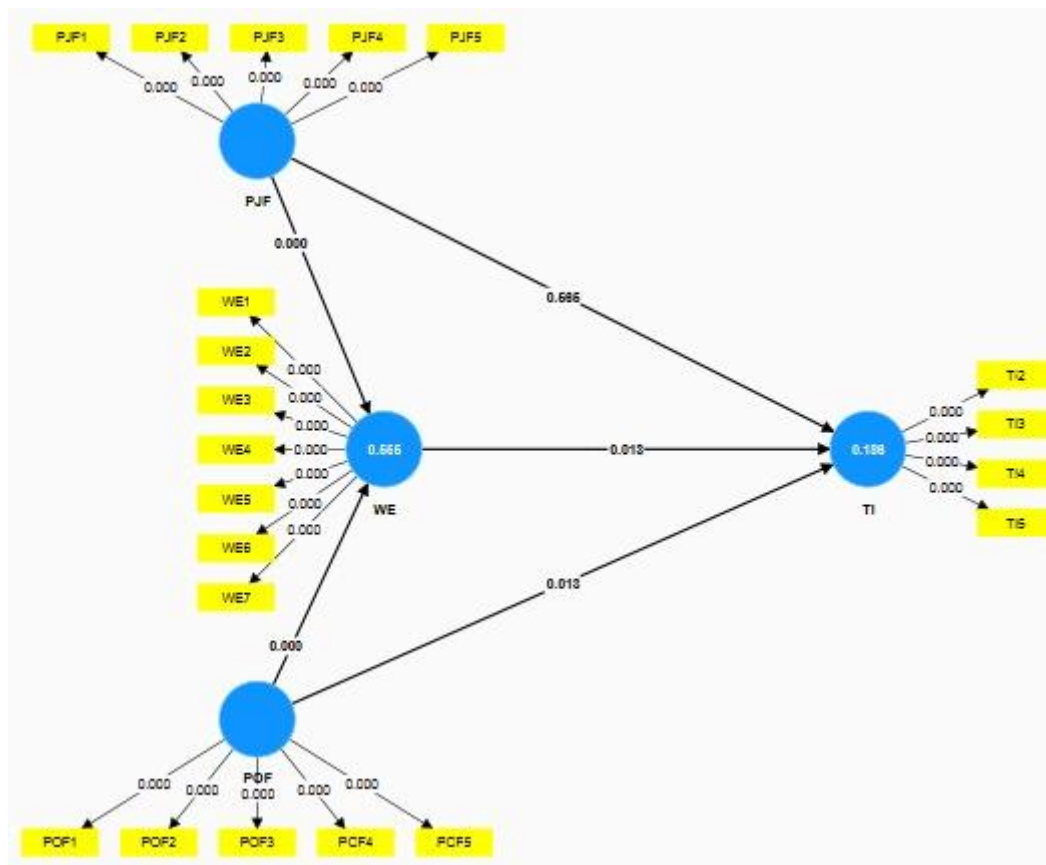
Hasil analisis *path co-efficients* yang disajikan dalam Tabel 5 mengindikasikan bahwa dari tujuh hipotesis yang diuji, enam di antaranya signifikan ($p < 0,05$), sedangkan satu hipotesis tidak signifikan. Secara khusus, PJF tidak berpengaruh signifikan terhadap TI ($\beta = -0,051$; $p = 0,565$). POF berpengaruh negatif signifikan terhadap TI ($\beta = -0,241$; $p = 0,013$). WE berpengaruh negatif signifikan terhadap TI ($\beta = -0,181$; $p = 0,013$). PJF berpengaruh positif signifikan terhadap WE ($\beta = 0,321$; $p = 0,000$). POF berpengaruh positif signifikan terhadap WE ($\beta = 0,479$; $p = 0,000$).

Secara tidak langsung PJF memengaruhi TI melalui mediasi WE ($\beta = 0,058$; $p = 0,026$) menunjukkan bahwa WE memediasi secara penuh hubungan antara PJF dan TI. Sementara itu secara langsung maupun tidak langsung POF mempengaruhi TI melalui WE ($\beta = -0,087$; $p = 0,018$) menunjukkan bahwa WE berperan sebagai mediator persial dalam hubungan POF dan TI. Visualisasi hubungan antar variabel disajikan dalam Gambar 2.

Tabel 5.
Path Co-Efficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
PJF -> TI	-0,051	-0,055	0,088	0,576	0,565
PJF -> WE	0,321	0,323	0,059	5,432	0,000
POF -> TI	-0,241	-0,238	0,097	2,489	0,013
POF -> WE	0,479	0,474	0,060	7,942	0,000
WE -> TI	-0,181	-0,181	0,073	2,498	0,013
PJF -> WE - > TI	-0,058	-0,58	0,026	2,223	0,026
POF -> WE - > TI	-0,087	-0,086	0,037	2,367	0,018

Sumber: Data Penelitian, 2025



Sumber: Data penelitian, 2025

Gambar 2. Model struktural

Temuan ini menunjukkan bahwa PJO tidak berpengaruh signifikan terhadap TI, tidak mendukung hipotesis pertama. Bertentangan dengan sejumlah temuan sebelumnya (Masykuroh & Muafi, 2021; Yang *et al.* 2019) yang menyatakan bahwa PJO berpengaruh negatif dan signifikan pada TI, bahwa semakin tinggi kecocokan antara individu dan pekerjaan, semakin rendah intensi untuk keluar. Namun, hasil ini konsisten dengan studi (Mahardika *et al.* 2023) yang menyatakan bahwa pengaruh PJO terhadap TI tidak berpengaruh signifikan terhadap TI. Faktor-faktor lain seperti kondisi kerja, dukungan sosial, dan peluang karier yang lebih luas dapat menjadi variabel mediasi potensial dalam hubungan langsung antara PJO dan TI. Hipotesis kedua mengenai pengaruh negatif POF terhadap TI didukung oleh hasil analisis, yang menunjukkan bahwa POF berpengaruh negatif signifikan terhadap TI. Hal ini sejalan dengan temuan (Ugwu *et al.* 2020) yang menyatakan bahwa keselarasan antara nilai pribadi karyawan dan nilai organisasi memperkuat loyalitas dan mengurangi kemungkinan *turnover*. Oleh karena itu, pencocokan nilai selama proses rekrutmen harus menjadi perhatian utama dalam manajemen SDM.

Hipotesis ketiga mengonfirmasi bahwa WE berpengaruh negatif signifikan terhadap TI. Ini mendukung temuan (Memon *et al.*, 2021), yang menjelaskan bahwa karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja tinggi lebih terikat secara psikologis dan fisik dengan pekerjaannya. Karyawan yang sangat terlibat cenderung memiliki komitmen emosional yang tinggi, sehingga lebih sulit bagi mereka untuk meninggalkan organisasi. Strategi peningkatan WE dapat berperan signifikan dalam mengurangi niat berpindah. Hasil analisis juga mendukung hipotesis keempat, yaitu bahwa PJO berpengaruh positif signifikan terhadap WE. Hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Guo *et al.* 2022; Merdiaty 2024; Ugwu *et al.* 2020) yang menunjukkan bahwa kesesuaian antara keterampilan individu dan tuntutan pekerjaan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa desain pekerjaan sejalan dengan kompetensi dan minat karyawan. Hipotesis kelima,

yang menyatakan bahwa POF berpengaruh positif signifikan terhadap WE, juga didukung. Temuan ini selaras dengan teori *Field Theory* dari Lewin, yang menyatakan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh lingkungan sosialnya. Ketika nilai-nilai pribadi karyawan selaras dengan budaya organisasi, mereka akan merasa lebih terlibat. Penelitian (Memon *et al.* 2018) juga mendukung hal ini, dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan suportif memperkuat rasa memiliki dan keterlibatan karyawan.

Hipotesis keenam, menunjukkan bahwa WE memediasi secara penuh pengaruh POF pada TI. Ini berarti bahwa meskipun POF tidak berpengaruh langsung terhadap TI, POF berperan dalam meningkatkan WE, yang pada gilirannya menurunkan TI. Temuan ini mendukung studi Ali (Ali Memon *et al.* 2014; Hamid, 2016; Peng *et al.* 2014), yang menekankan pentingnya WE sebagai jalur mediasi psikologis dalam hubungan antara POF dan TI. Ketika individu merasa sesuai dengan pekerjaannya mereka akan lebih terlibat dan akhirnya mengurangi niat mereka untuk keluar. Hipotesis ketujuh, hasil mengungkapkan bahwa WE memediasi secara parsial pengaruh POF pada TI. Ketika karyawan merasa sesuai dengan organisasi, mereka cenderung lebih terlibat dan memiliki niat keluar yang lebih rendah. Temuan ini sejalan dengan studi (Peng *et al.* 2014), yang menunjukkan bahwa keselarasan nilai memperkuat keterlibatan kerja dan menurunkan turnover intention.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap literatur tentang *turnover intention* dengan menekankan peran mediasi *work engagement* antara *person-job fit* dan *person-organization fit* terhadap niat keluar. Temuan ini memperkuat teori Lewin sebagaimana dikembangkan dalam penelitian (Ashfaq, 2021), bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh persepsi terhadap lingkungan sosial dan organisasionalnya. Ketika karyawan memiliki persepsi positif terhadap lingkungan kerja, maka keterlibatan mereka akan meningkat, yang pada akhirnya menurunkan *turnover intention*. Implikasi praktis dari temuan ini mengarah pada perlunya peningkatan kualitas proses seleksi dan rekrutmen. Proses ini harus mencakup asesmen nilai dan kepribadian untuk memastikan kesesuaian dengan budaya organisasi dan posisi yang ditawarkan. Keselarasan tersebut akan mengurangi risiko ketidaksesuaian yang dapat menyebabkan keterlibatan rendah dan keinginan keluar tinggi (Kristof-Brown *et al.* 2023).

Selain itu, pentingnya *work engagement* sebagai mekanisme mediasi mengisyaratkan perlunya strategi manajemen yang menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan, program pelatihan dan pengembangan, serta komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan. Upaya-upaya ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan. Organisasi perlu mengevaluasi kembali strategi terkait POF, seperti melalui *job redesign* atau kebijakan yang lebih adaptif terhadap karakteristik karyawan lini depan. Dalam konteks organisasi ritel besar seperti Indomaret, perhatian khusus perlu diberikan pada aspek psikologis karyawan, mengingat beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan *burnout*. Oleh karena itu, pendekatan manajemen SDM harus kontekstual, manusiawi, serta reaktif dan preventif dalam mengelola *turnover intention*.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, fokus hanya pada karyawan Indomaret di sektor ritel membatasi generalisasi temuan ke industri lain. Kedua, penggunaan data *self-report* yang dapat menimbulkan bias subjektivitas karena responden mungkin memberikan jawaban yang bersifat sosial diharapkan atau “aman”. Ketiga, penelitian belum mengkaji faktor eksternal seperti sistem kerja shift, tekanan target penjualan, atau kondisi fisik lingkungan kerja yang mungkin turut memengaruhi tingkat loyalitas dan *turnover intention* karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa *person-job fit* (PJF), *person-organization fit* (POF), dan *work engagement* (WE) memiliki peran penting dalam menurunkan *turnover intention* karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa enam dari tujuh hipotesis yang diajukan

diterima. PJF maupun POF memiliki pengaruh signifikan terhadap TI, baik secara tidak langsung maupun langsung melalui mediasi WE. Secara khusus, ketika individu merasa cocok dengan pekerjaannya dan nilai-nilai organisasinya serta memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, maka keinginan untuk meninggalkan organisasi cenderung rendah. Namun demikian, satu hipotesis mengenai pengaruh langsung PJF terhadap TI tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh PJF terhadap keinginan keluar dari pekerjaan lebih kuat jika dimediasi oleh faktor lain seperti WE. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan emosional dan psikologis dalam pekerjaan berperan penting dalam mempertahankan karyawan, terutama di lingkungan kerja yang menuntut seperti ritel. Dalam situasi ini, pegawai *frontliner* di Indomaret bekerja dengan sistem rotasi shift, menghadapi tekanan pelanggan secara langsung, dan menjalani rutinitas kerja tinggi, tingkat kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi dan keinginan untuk terus terlibat adalah faktor utama yang menentukan loyalitas.

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen ritel seperti Indomaret disarankan untuk menerapkan strategi manajerial yang lebih fokus dalam meningkatkan kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi, peningkatan keterlibatan kerja, serta optimalisasi sistem kerja karyawan *frontliner*. Strategi ini dapat dicapai melalui orientasi nilai dan budaya organisasi dari awal perekrutan, pelatihan keterampilan yang berkelanjutan, penghargaan berbasis kinerja, dan jadwal kerja yang adil. Selain itu, membangun lingkungan kerja suportif dan menawarkan dukungan psikologis juga penting agar karyawan merasa aman dan dihargai. Temuan ini menekankan pentingnya strategi manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada penempatan karyawan sesuai kompetensi, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan menghargai kontribusi individu. Oleh karena itu, strategi retensi karyawan yang efektif perlu mempertimbangkan dimensi kognitif, afektif, dan kontekstual dalam membangun hubungan yang kuat dan berkelanjutan antara karyawan dan organisasi. Penelitian ini memberikan arahan bagi studi-studi selanjutnya untuk menggali lebih jauh faktor-faktor yang dapat memengaruhi atau memediasi hubungan antara PJF, POF, WE, dan TI. Variabel-variabel seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kondisi pasar tenaga kerja berpotensi memoderasi atau memperkuat hubungan tersebut, dan patut untuk dieksplorasi lebih lanjut. Selain itu, penelitian masa depan disarankan untuk memperluas cakupan responden dengan melibatkan karyawan dari berbagai perusahaan ritel lainnya, atau membandingkan antar sektor industri. Pendekatan longitudinal juga disarankan agar dapat menangkap dinamika hubungan antar variabel seiring waktu, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap mekanisme retensi karyawan dalam jangka panjang.

REFERENSI

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Negm, A., & Abdou, H. (2018). Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers. *Personnel Review*, 47(4), 863–881. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0085>
- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657–681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>
- Ali Memon, M., Salleh, R., & Rosli Baharom, M. N. (2014). Linking Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Employee Engagement and Turnover Intention: A Three-Step Conceptual Model. *Asian Social Science*, 11(2), 313–320. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p313>
- Antara, I. M. O. D., Surya, I. B. K., & Suwandana, I. G. M. (2024). Peran kepuasan kerja memediasi pengaruh stres kerja terhadap turnover intention perawat rsud tabanan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 387. <https://doi.org/10.24843/EEB.2024.v13.i02.p18>
- Arthur, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786–801. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.786>
- Ashfaq, B. (2021). Person-organization fit and organization citizenship behavior: modeling the work engagement as a mediator. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(1), 19–39. <https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2019-0255>

- Berisha, G., & Lajçi, R. (2020). Fit to last? Investigating how person-job fit and person-organization fit affect turnover intention in the retail context. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(22), 407–428. <https://doi.org/10.15388/omee.2020.11.40>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Dalgic, A. (2022). The effects of person-job fit and person-organization fit on turnover intention: The mediation effect of job resourcefulness. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel (JOGHAT)*. <https://doi.org/10.33083/joghat.2022.136>
- Danti, P. M., & Elmi, F. (2023). The Influence of Organizational Culture, Career Development, and Job Satisfaction on Turn Over Intention at PT. CMK West Jakarta. *European Journal of Business and Management Research*, 8(2), 197–202. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.2.1884>
- Enwereuzor, I. K., Ugwu, L. I., & Eze, O. A. (2018). How Transformational Leadership Influences Work Engagement Among Nurses: Does Person-Job Fit Matter? *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 346–366. <https://doi.org/10.1177/0193945916682449>
- Goetz, N., Wald, A., & Freisinger, E. (2021). A person-environment-fit-model for temporary organizations - Antecedents for temporary working settings. *International Journal of Project Management*, 39(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.08.006>
- Guo, Y., & Hou, X. (2022). The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1649–1667. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1082>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hamid, S. N. A. (2016). *Linking person-job fit to employees' retention: The mediating role of work engagement*. 702–709. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2016.08.99>
- Han, M., Håkansson, J., & Lundmark, M. (2019). Intra-urban location of stores and labour turnover in retail. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(4), 359–375. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1591480>
- Hennekam, S., Follmer, K., & Beatty, J. E. (2021). The paradox of mental illness and employment: a person-job fit lens. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(15), 3244–3271. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1867618>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hussain, K., Abbas, Z., Gulzar, S., Jibril, A. B., & Hussain, A. (2020). Examining the impact of abusive supervision on employees' psychological wellbeing and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1818998. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818998>
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2013). The effects of organizational service orientation on person-organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*, 33(1), 7–29. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.596932>
- kakar, A. S., Mansor, N. N. A., & Saufi, R. A. (2021). Does organizational reputation matter in Pakistan's higher education institutions? The mediating role of person-organization fit and person-vocation fit between organizational reputation and turnover intention. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(1), 151–169. <https://doi.org/10.1007/s12208-020-00266-z>
- Kakar, A. S., Muhammad Khan, N., & Haider, A. (2023). The turnover intention among IT professionals: A person-organisation fit, person-job fit, and HRM perspective. *Human Systems Management*, 42(3), 325–335. <https://doi.org/10.3233/HSM-220072>
- Kaur, R., & Randhawa, G. (2021). Supportive supervisor to curtail turnover intentions: do employee engagement and work-life balance play any role? *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 241–257. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2019-0118>
- Ko, M. C., & Campbell, J. W. (2020). Social capital, person-organization fit and cynicism: a multi-stage mediation model of turnover intention in public organizations. *Employee Relations*, 43(4), 936–954. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0237>
- Kodden, B., & Groenvel, B. (2019). The Mediating Effect of Work Engagement on the Relationship Between Person-Organization Fit and Knowledge Sharing. *Journal of Applied Business and Economics*, 21(8), 2019. <https://doi.org/10.33423/jabe.v21i8.2587>
- 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>

- Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375–412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454–470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursay, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Mahardika, C. P., Handriyono, H., & Tobing, D. S. K. (2023). The effect of person job fit and person organization fit on turnover intention with employee engagement as an intervening variable (empirical study on employees of the sales promoter division of realme big Jember). *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(12), 4815–4826. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i12.6874>
- Maloba, M. N., & Pillay-Naidoo, D. (2022). Person–organisation fit, job satisfaction and intention to leave in the South African social development sector. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25(1), 11. <https://doi.org/10.4102/sajems.v25i1.4572>
- Masykuroh, N. L., & Muafi, M. (2021). The influence of job insecurity and person-job fit on turnover intention mediated by job satisfaction. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 3(3), 01–12. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v3i3.271>
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 407–429. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Memon, M. A., Salleh, R., Nordin, S. M., Cheah, J.-H., Ting, H., & Chuah, F. (2018). Person-organisation fit and turnover intention: the mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 285–298. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0232>
- Merdiaty, N. (2024). Person-job fit on work engagement with meaningful work as mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 13(1), 134–145. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3146>
- Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A., & Courcy, F. (2020). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. *Human Relations*, 73(1), 59–93. <https://doi.org/10.1177/0018726718819055>
- Peng, J.-C., Lee, Y.-L., & Tseng, M.-M. (2014). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand-ability fit. *Journal of Nursing Research*, 22(1), 1–11. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000019>
- Rahmi, M. N., & Suryatni, M. (2025). Hubungan antara keterlibatan kerja, pengembangan karir, dan loyalitas kerja yang dimediasi oleh motivasi kerja pegawai. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 437. <https://doi.org/10.24843/EEB.2025.v14.i04.p01>
- Rattanapon, K., Jorissen, A., Jones, K. P., & Ketkaew, C. (2023). An Analysis of Multigenerational Issues of Generation X and Y Employees in Small- and Medium-Sized Enterprises in Thailand: The Moderation Effect of Age Groups on Person–Environment Fit and Turnover Intention. *Behavioral Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/bs13060489>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395–426. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x>
- Saleem, S., Rasheed, M. I., Malik, M., & Okumus, F. (2021). Employee-fit and turnover intentions: The role of job engagement and psychological contract violation in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 385–395. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.10.009>
- Saufi, R. A., Mansor, N. N. A., Kakar, A. S., & Singh, H. (2020). The mediating role of person-job fit between person-organisation fit and intention to leave the job: empirical evidence from Pakistan. *Sustainability*, 12(19), 8189. <https://doi.org/10.3390/su12198189>
- Schaufeli, W. B., S. M., G.-R. V., & B. A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sørli, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Daily autonomy and job performance: Does person-organization fit act as a key resource? *Journal of Vocational Behavior*, 133, 103691. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103691>

- Tang, Y., Shao, Y. F., Chen, Y. J., & Ma, Y. (2021). How to Keep Sustainable Development Between Enterprises and Employees? Evaluating the Impact of Person–Organization Fit and Person–Job Fit on Innovative Behavior. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.653534>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tisnawati, N. K. A., & Satrya, I. G. B. H. (2024). Pengaruh job insecurity terhadap turnover intention dimediasi oleh kepuasan kerja pegawai kontrak. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 2284. <https://doi.org/10.24843/EEB.2024.v13.i11.p07>
- Ugwu, F. O., & Onyishi, I. E. (2020). The moderating role of person-environment fit on the relationship between perceived workload and work engagement among hospital nurses. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 13, 100225. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100225>
- Vabiola Bangun, O., Wayan, I., Supartha, G., & Subudi, M. (2017). Pengaruh person-job fit dan person-organization fit terhadap komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior (ocb). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/eeb/article/view/29794>
- Vui-Yee, K., & Yen-Hwa, T. (2020). When does ostracism lead to turnover intention? The moderated mediation model of job stress and job autonomy. *IIMB Management Review*, 32(3), 238–248. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.007>
- Wang, Q., & Wang, C. (2020). Reducing turnover intention: perceived organizational support for frontline employees. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00074-6>
- Xiao, Y., Dong, M., Shi, C., Zeng, W., Shao, Z., Xie, H., & Li, G. (2021). Person–environment fit and medical professionals’ job satisfaction, turnover intention, and professional efficacy: A cross-sectional study in Shanghai. *PLOS ONE*, 16(4), e0250693. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0250693>
- Yang, J., Pu, B., & Guan, Z. (2019). Entrepreneurial Leadership and Turnover Intention of Employees: The Role of Affective Commitment and Person-job Fit. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2380. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132380>
- Zhang, J., Chen, Y., Xu, Y., & Li, Y. (2024). Hindrance stressors and turnover intentions among preschool teachers: The mediating role of work engagement and the moderating effect of meaningful work. *Heliyon*, 10(15). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35366>