

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. *Inclusive leadership* memiliki peran sentral dalam mendorong *work engagement* karyawan secara langsung. Pemimpin yang mengedepankan keterbukaan komunikasi, kemudahan akses, dan dukungan psikologis menciptakan suasana kerja yang aman dan adil, sehingga karyawan merasa termotivasi untuk menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam menjalankan tugas sehari-hari.
2. *Inclusive leadership* juga terbukti mengoptimalkan *person-job fit* dengan cara melibatkan karyawan dalam dialog terbuka tentang harapan peran, memberikan umpan balik yang membangun, serta menyediakan akses pelatihan dan sumber daya yang relevan. Dengan demikian, karyawan merasakan kecocokan antara kemampuan, nilai, dan preferensi pribadi mereka dengan tuntutan pekerjaan, sehingga muncul motivasi intrinsik dan ketahanan mental yang tinggi ketika menghadapi tantangan.
3. *Person-job fit* sendiri berpengaruh positif terhadap *work engagement*, menegaskan bahwa semakin optimal kesesuaian antara individu dan pekerjaannya, semakin kuat pula ikatan emosional dan energi yang mereka curahkan dalam bekerja.

4. Namun demikian, ketika dianalisis sebagai variabel mediator, *person-job fit* tidak menunjukkan peran yang signifikan dalam memperantarai hubungan *inclusive leadership* dengan *work engagement*. Hal ini berarti meskipun *person-job fit* mendukung peningkatan *work engagement*, mayoritas efek *inclusive leadership* tetap mengalir langsung, tanpa bergantung pada jalur perantara.

Dengan demikian, organisasi yang ingin memaksimalkan *work engagement* hendaknya memprioritaskan pengembangan kemampuan pemimpin untuk menerapkan *inclusive leadership* yakni meningkatkan praktik keterbukaan, partisipasi, dan dukungan psikologis sementara tetap menciptakan kondisi yang memfasilitasi *person-job fit*. Pendekatan ganda ini memastikan bahwa karyawan tidak hanya merasa cocok dengan pekerjaannya, tetapi yang terpenting, merasakan dukungan langsung dari pemimpin mereka sehingga keterlibatan dan kinerja dapat tumbuh secara berkelanjutan.

5.2 Implikasi Manajerial

Berikut adalah beberapa implikasi manajerial yang relevan dengan hasil penelitian dengan judul “Peran *person-job fit* dalam memediasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *work engagement*” :

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun persepsi karyawan terhadap *person-job fit* berada pada kategori sangat tinggi secara

keseluruhan, namun aspek kesesuaian antara preferensi pribadi (apa yang disukai dan tidak disukai) dengan tuntutan pekerjaan memiliki nilai mean terendah pada indikator *needs-supplies fit* (PJF 2) dibandingkan dengan item lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat gap antara minat pribadi karyawan dan karakteristik pekerjaan yang mereka jalani. Perusahaan berperan penting dalam menyesuaikan pekerjaan dengan karakteristik karyawan. Dengan memahami apa yang disukai dan tidak disukai karyawan, manajer dapat mengatur tugas secara lebih tepat, sehingga meningkatkan person-job fit, motivasi, dan *work engagement*.

- b. Pada *inclusive leadership* terdapat skor terendah pada kode (IL 7) “Manajer saya mendengarkan permintaan saya” manajer perlu memperkuat praktik mendengarkan karyawan dengan cara menerapkan saluran komunikasi terstruktur misalnya forum bulanan atau kotak saran digital. Perusahaan bisa melakukan pelatihan *active listening* yang akan dapat membantu manajer menangkap kebutuhan tersirat maupun eksplisit karyawan, sementara mekanisme umpan balik berkala memastikan setiap tanggapan dievaluasi dan diperbaiki berdasarkan kepuasan karyawan. Dengan demikian, manajer tidak hanya menunjukkan keterbukaan dalam mendengar, tetapi juga membangun budaya responsif dan akuntabel yang akan semakin memperkuat kepercayaan, motivasi, dan *work engagement* karyawan.
- c. Dalam *hasil penelitian work engagement* bahwa item “Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan” memiliki nilai

mean terendah pada kode (WE 2), manajemen perlu mengambil langkah-langkah strategis untuk memperkuat persepsi makna dalam pekerjaan karyawan. Perusahaan hendaknya secara rutin mengaitkan tugas harian dengan visi dan misi organisasi melalui *meeting* mingguan, sehingga setiap karyawan memahami kontribusinya terhadap tujuan bersama.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti mempunyai keterbatasan dalam penelitian ini yaitu:

1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik regresi linier sederhana dan uji mediasi dasar. Meskipun cukup untuk mengetahui hubungan antar variabel, pendekatan ini belum mampu menangkap dinamika yang lebih kompleks seperti mediasi parsial atau moderasi.
2. Pengumpulan data dilakukan sepenuhnya melalui kuesioner berbasis persepsi. Hal ini berisiko menghasilkan bias sosial (*social desirability bias*), di mana responden cenderung memberikan jawaban yang dianggap “baik” atau sesuai harapan, bukan berdasarkan kondisi sebenarnya.
3. Peneliti menggunakan kuesioner dalam bentuk *google form* untuk mengumpulkan data penelitian sehingga peneliti tidak bisa secara langsung melihat pengisian kuesioner dan peneliti tidak dapat memastikan apakah responden mengisi kuesioner sesuai dengan situasi yang dialami oleh responden.
4. Penelitian ini sepenuhnya mengandalkan persepsi subjektif responden dalam menilai perilaku *inclusive leadership* atasan. Persepsi tersebut dapat

dipengaruhi oleh bias kelompok (*groupthink*), hubungan personal, atau tekanan sosial, sehingga terdapat gap antara penilaian responden dan praktik kepemimpinan aktual di lapangan.

5.4 Saran Penelitian

Berikut adalah beberapa saran dari peneliti:

1. Jika penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* agar dapat menguji hubungan antar variabel secara lebih mendalam, serta mengidentifikasi model mediasi atau moderasi yang lebih kompleks.
2. Peneliti di masa mendatang disarankan untuk mengombinasikan metode pengumpulan data, tidak hanya mengandalkan kuesioner berbasis persepsi. Pendekatan mixed-method yang menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif seperti wawancara mendalam atau observasi langsung dapat membantu memvalidasi jawaban responden dan mengurangi bias sosial. Selain itu, penggunaan data objektif organisasi seperti laporan kinerja atau absensi juga dapat memperkuat temuan dan memberikan gambaran yang lebih akurat terhadap kondisi sebenarnya di lapangan.
3. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan kuesioner yang dibagikan secara langsung sehingga peneliti dapat secara langsung melihat pengisian kuesioner, sehingga peneliti dapat memastikan apakah responden mengisi kuesioner sesuai dengan situasi yang dialami oleh responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124–139. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Raghvendra, K. (2024). *LONG-TERM IMPACTS OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL*. October.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Cenkci, A. T., Bircan, T., & Zimmerman, J. (2021). *Inclusive Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Procedural Justice*.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S. . (2017). *Inclusive Leadership and Employee*

Well-being: The Mediating Role of Person Job Fit.

- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., & Imran, M. K. (2022). Inclusive leadership and employee well-being: The role of psychological empowerment and trust in leader. *Current Psychology*, 41, 137–152.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research*, 59(12), 1222–1230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.001>
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). *Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior: Perceived Organizational Support as a Mediator.*
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- 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>
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23. *Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*

LAMPIRAN

Lampiran 1. HASIL OUTPUT SPSS

Karakteristik Responden

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - Laki	34	75,6	75,6	75,6
	Perempuan	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21	1	2,2	2,2	2,2
	22	3	6,7	6,7	8,9
	23	9	20,0	20,0	28,9
	24	6	13,3	13,3	42,2
	25	9	20,0	20,0	62,2
	26	3	6,7	6,7	68,9
	27	4	8,9	8,9	77,8
	28	2	4,4	4,4	82,2
	29	2	4,4	4,4	86,7
	30	3	6,7	6,7	93,3
	31	1	2,2	2,2	95,6
	32	1	2,2	2,2	97,8
	33	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

		Masa Kerja			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12 - 18 Bulan	8	17,8	17,8	17,8
	6 - 8 Bulan	17	37,8	37,8	55,6
	8 - 12 Bulan	20	44,4	44,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Statistik deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PJF1	45	4	5	4,47	,505
PJF2	45	2	5	4,22	,670
PJF3	45	3	5	4,49	,626
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IL1	45	3	5	4,38	,576
IL2	45	3	5	4,40	,539
IL3	45	3	5	4,40	,539
IL4	45	3	5	4,49	,589
IL5	45	3	5	4,40	,580
IL6	45	3	5	4,47	,548
IL7	45	3	5	4,33	,640
IL8	45	3	5	4,53	,548
IL9	45	3	5	4,40	,580
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
WE2	45	3	5	4,36	,529
WE3	45	3	5	4,49	,589
WE4	45	4	5	4,58	,499
WE5	45	3	5	4,53	,548
WE6	45	3	5	4,42	,657
WE7	45	4	5	4,44	,503
WE8	45	3	5	4,40	,580
WE9	45	4	5	4,49	,506
WE10	45	4	5	4,56	,503
WE11	45	4	5	4,51	,506
WE12	45	4	5	4,44	,503
WE13	45	4	5	4,42	,499
WE14	45	3	5	4,56	,546

WE15	45	4	5	4,71	,458
WE16	45	3	5	4,53	,548
WE17	45	4	5	4,67	,477
Valid N (listwise)	45				

Uji reabilitas

PJF

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,665	3

IL

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,799	9

ADA WE1

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,864	17

TIDAK ADA WE1

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,872	16

Uji validitas

R TABEL UNTUK DF = 43 (0.2940)

		Correlations			
		PJF1	PJF2	PJF3	PJF
PJF1	Pearson Correlation	1	,358*	,197	,619**
	Sig. (2-tailed)		,016	,195	<,001
	N	45	45	45	45
PJF2	Pearson Correlation	,358*	1	,602**	,875**
	Sig. (2-tailed)	,016		<,001	<,001
	N	45	45	45	45
PJF3	Pearson Correlation	,197	,602**	1	,805**
	Sig. (2-tailed)	,195	<,001		<,001
	N	45	45	45	45
PJF	Pearson Correlation	,619**	,875**	,805**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	
	N	45	45	45	45

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



[illegible]

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

1 TIDAK VALID:

		WE	WE	WE	WE	WE	WE	WE	WE	WE1	WE1	WE1	WE1	WE1	WE1	WE1	WE1		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	WE
WE1	Pearson	1	,092	-	-	,090	,224	-	-	,212	,133	-,120	,051	,109	,123	,110	-,079	,130	,188
	Correlati on			,054	,016			,041	,096										
	Sig. (2- tailed)		,550	,723	,914	,555	,139	,789	,531	,162	,383	,432	,738	,475	,422	,471	,606	,396	,215
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE2	Pearson	,09	1	,305	,237	,193	,081	,247	,267	,100	,523*	,410*	-,010	,021	,166	,058	,193	,120	,420
	Correlati on	2		*							*	*							**

	Sig. (2-tailed)	,550		,042	,117	,203	,595	,102	,077	,513	<,001	,005	,951	,891	,275	,704	,203	,432	,004
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE3	Pearson	-,305	1	,486	,371	,395	,401	,346	,401	,290	,363*	,171	,287	,479*	,451*	,583*	,270	,696	
	Correlation	,054	*	**	*	**	**	*	**					*	*	*		**	
	Sig. (2-tailed)	,723		<,001	,012	,007	,006	,020	,006	,053	,014	,262	,056	<,001	,002	<,001	,073	<,001	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE4	Pearson	-,237	,486	1	,510	,417	,493	,439	,296	,231	,244	,040	,184	,296*	,249	,260	-,032	,568	
	Correlation	,016	**		**	**	**	**	*									**	
	Sig. (2-tailed)	,914	,117	<,001	<,001	,004	<,001	,003	,048	,126	,106	,793	,226	,048	,099	,084	,836	<,001	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE5	Pearson	,090	,193	,371	,510	1	,687	,523	,601	,268	,385*	,389*	,358*	,238	,279	-,006	,167	,000	,654
	Correlation	0	*	**		**	**	**		*	*								**
	Sig. (2-tailed)	,555	,203	,012	<,001	<,001	<,001	<,001	,075	,009	,008	,016	,115	,064	,969	,274	1,000	<,001	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE6	Pearson	,224	,081	,395	,417	,687	1	,589	,621	,254	,375*	,431*	,383*	,414*	,282	,112	,307*	,169	,729
	Correlation	4		**	**	**		**	**			*	*	*					**
	Sig. (2-tailed)	,139	,595	,007	,004	<,001	<,001	<,001	,092	,011	,003	,009	,005	,061	,462	,040	,266	<,001	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE7	Pearson	-,247	,401	,493	,523	,589	1	,546	,288	,350*	,427*	,280	,141	,239	,175	,193	,253	,649	
	Correlation	,041	**	**	**	**		**			*							**	
	Sig. (2-tailed)	,789	,102	,006	<,001	<,001	<,001	<,001	,055	,018	,003	,062	,356	,113	,249	,205	,094	<,001	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE8	Pearson	-,267	,346	,439	,601	,621	,546	1	,326	,468*	,527*	,234	,345*	,215	,103	,386*	,164	,698	
	Correlation	,096	*	**	**	**	**		*	*	*					*		**	
	Sig. (2-tailed)	,531	,077	,020	,003	<,001	<,001	<,001	,029	,001	<,001	,122	,020	,155	,502	,009	,281	<,001	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE9	Pearson	,21	,100	,401	,296	,268	,254	,288	,326	1	,338*	,156	,199	,244	,311*	,231	,268	,126	,525
	Correlati on	2		**	*				*										**
	Sig. (2- tailed)	,16 2	,513	,006	,048	,075	,092	,055	,029		,023	,306	,190	,106	,037	,127	,075	,410	<,00 1
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE1 0	Pearson	,13	,523	,290	,231	,385	,375	,350	,468	,338	1	,557*	,170	,221	,009	-,077	,303*	,316*	,589
	Correlati on	3	**			**	*	*	**	*		*							**
	Sig. (2- tailed)	,38 3	<,00 1	,053	,126	,009	,011	,018	,001	,023		<,00 1	,264	,144	,952	,616	,043	,034	<,00 1
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE1 1	Pearson	-	,410	,363	,244	,389	,431	,427	,527	,156	,557*	1	,517*	,206	,101	,259	,389*	,157	,635
	Correlati on	,12 0	**	*		**	**	**	**		*		*				*		**
	Sig. (2- tailed)	,43 2	,005	,014	,106	,008	,003	,003	<,00 1	,306	<,00 1		<,00 1	,175	,511	,085	,008	,302	<,00 1
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE1 2	Pearson	,05	-	,171	,040	,358	,383	,280	,234	,199	,170	,517*	1	,503*	,322*	,373*	,028	,063	,488
	Correlati on	1	,010			*	**					*		*					**
	Sig. (2- tailed)	,73 8	,951	,262	,793	,016	,009	,062	,122	,190	,264	<,00 1		<,00 1	,031	,012	,858	,680	<,00 1
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE1 3	Pearson	,10	,021	,287	,184	,238	,414	,141	,345	,244	,221	,206	,503*	1	,537*	,446*	,238	-,064	,533
	Correlati on	9					**		*				*		*	*			**
	Sig. (2- tailed)	,47 5	,891	,056	,226	,115	,005	,356	,020	,106	,144	,175	<,00 1		<,00 1	,002	,115	,678	<,00 1
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE1 4	Pearson	,12	,166	,479	,296	,279	,282	,239	,215	,311	,009	,101	,322*	,537*	1	,747*	,431*	,204	,601
	Correlati on	3		**	*					*				*		*	*		**
	Sig. (2- tailed)	,42 2	,275	<,00 1	,048	,064	,061	,113	,155	,037	,952	,511	,031	<,00 1		<,00 1	,003	,179	<,00 1
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

WE1 5	Pearson	,11	,058	,451	,249	-	,112	,175	,103	,231	-,077	,259	,373*	,446*	,747*	1	,537*	,277	,517
	Correlati on	0		**		,006								*	*		*		**
	Sig. (2- tailed)	,47 1	,704	,002	,099	,969	,462	,249	,502	,127	,616	,085	,012	,002	<,00 1		<,00 1	,065	<,00 1
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE1 6	Pearson	-	,193	,583	,260	,167	,307	,193	,386	,268	,303*	,389*	,028	,238	,431*	,537*	1	,435*	,596
	Correlati on	,07 9		**			*		**			*			*	*		*	**
	Sig. (2- tailed)	,60 6	,203	<,00 1	,084	,274	,040	,205	,009	,075	,043	,008	,858	,115	,003	<,00 1		,003	<,00 1
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE1 7	Pearson	,13	,120	,270	-	,000	,169	,253	,164	,126	,316*	,157	,063	-,064	,204	,277	,435*	1	,369
	Correlati on	0			,032												*		*
	Sig. (2- tailed)	,39 6	,432	,073	,836	1,00 0	,266	,094	,281	,410	,034	,302	,680	,678	,179	,065	,003		,013
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE 8	Pearson	,18	,420	,696	,568	,654	,729	,649	,698	,525	,589*	,635*	,488*	,533*	,601*	,517*	,596*	,369*	1
	Correlati on	,8	**	**	**	**	**	**	**	**	*	*	*	*	*	*	*		
	Sig. (2- tailed)	,21 5	,004	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	,013	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



WE1 DIHAPUS:

		WE 2	WE 3	WE 4	WE 5	WE 6	WE 7	WE 8	WE 9	WE 10	WE 11	WE 12	WE 13	WE 14	WE 15	WE 16	WE 17	WE 18
WE 2	Pearson	1	,305	,237	,193	,081	,247	,267	,100	,523	,410	-	,021	,166	,058	,193	,120	,417
	Correlati on		*							**	**	,010						**
	Sig. (2- tailed)		,042	,117	,203	,595	,102	,077	,513	<,00 1	,005	,951	,891	,275	,704	,203	,432	,004
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

WE 3	Pearson	,305	1	,486	,371	,395	,401	,346	,401	,290	,363	,171	,287	,479	,451	,583	,270	,711
	Correlation	*		**	*	**	**	*	**		*			**	**	**		**
	Sig. (2-tailed)	,042		<,001	,012	,007	,006	,020	,006	,053	,014	,262	,056	<,001	,002	<,001	,073	<,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE 4	Pearson	,237	,486	1	,510	,417	,493	,439	,296	,231	,244	,040	,184	,296	,249	,260	-,032	,578
	Correlation		**		**	**	**	**	*					*				**
	Sig. (2-tailed)	,117	<,001		<,001	,004	<,001	,003	,048	,126	,106	,793	,226	,048	,099	,084	,836	<,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE 5	Pearson	,193	,371	,510	1	,687	,523	,601	,268	,385	,389	,358	,238	,279	-,006	,167	,000	,654
	Correlation		*	**		**	**	**		**	**	*						**
	Sig. (2-tailed)	,203	,012	<,001		<,001	<,001	<,001	,075	,009	,008	,016	,115	,064	,969	,274	1,000	<,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE 6	Pearson	,081	,395	,417	,687	1	,589	,621	,254	,375	,431	,383	,414	,282	,112	,307	,169	,717
	Correlation		**	**	**		**	**		*	**	**	**			*		**
	Sig. (2-tailed)	,595	,007	,004	<,001		<,001	<,001	,092	,011	,003	,009	,005	,061	,462	,040	,266	<,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE 7	Pearson	,247	,401	,493	,523	,589	1	,546	,288	,350	,427	,280	,141	,239	,175	,193	,253	,662
	Correlation		**	**	**	**		**		*	**							**
	Sig. (2-tailed)	,102	,006	<,001	<,001	<,001		<,001	,055	,018	,003	,062	,356	,113	,249	,205	,094	<,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE 8	Pearson	,267	,346	,439	,601	,621	,546	1	,326	,468	,527	,234	,345	,215	,103	,386	,164	,718
	Correlation		*	**	**	**	**		*	**	**		*			**		**
	Sig. (2-tailed)	,077	,020	,003	<,001	<,001	<,001		,029	,001	<,001	,122	,020	,155	,502	,009	,281	<,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

WE 9	Pearson	,100	,401	,296	,268	,254	,288	,326	1	,338	,156	,199	,244	,311	,231	,268	,126	,512
	Correlati on		**	*				*		*				*				**
	Sig. (2- tailed)	,513	,006	,048	,075	,092	,055	,029		,023	,306	,190	,106	,037	,127	,075	,410	<,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE 10	Pearson	,523	,290	,231	,385	,375	,350	,468	,338	1	,557	,170	,221	,009	-	,303	,316	,585
	Correlati on	**			**	*	*	**	*		**				,077	*	*	**
	Sig. (2- tailed)	<,001	,053	,126	,009	,011	,018	,001	,023		<,001	,264	,144	,952	,616	,043	,034	<,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE 11	Pearson	,410	,363	,244	,389	,431	,427	,527	,156	,557	1	,517	,206	,101	,259	,389	,157	,655
	Correlati on	**	*		**	**	**	**		**		**				**		**
	Sig. (2- tailed)	,005	,014	,106	,008	,003	,003	<,001	,306	<,001		<,001	,175	,511	,085	,008	,302	<,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE 12	Pearson	-	,171	,040	,358	,383	,280	,234	,199	,170	,517	1	,503	,322	,373	,028	,063	,489
	Correlati on	,010			*	**					**		**	*	*			**
	Sig. (2- tailed)	,951	,262	,793	,016	,009	,062	,122	,190	,264	<,001		<,001	,031	,012	,858	,680	<,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE 13	Pearson	,021	,287	,184	,238	,414	,141	,345	,244	,221	,206	,503	1	,537	,446	,238	-	,530
	Correlati on					**		*				**		**	**		,064	**
	Sig. (2- tailed)	,891	,056	,226	,115	,005	,356	,020	,106	,144	,175	<,001		<,001	,002	,115	,678	<,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE 14	Pearson	,166	,479	,296	,279	,282	,239	,215	,311	,009	,101	,322	,537	1	,747	,431	,204	,597
	Correlati on		**	*					*			*	**		**	**		**
	Sig. (2- tailed)	,275	<,001	,048	,064	,061	,113	,155	,037	,952	,511	,031	<,001		<,001	,003	,179	<,001
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

WE 15	Pearson	,058	,451	,249	-	,112	,175	,103	,231	-	,259	,373	,446	,747	1	,537	,277	,513
	Correlati on		**		,006					,077		*	**	**		**		**
	Sig. (2- tailed)	,704	,002	,099	,969	,462	,249	,502	,127	,616	,085	,012	,002	<,00 1		<,00 1	,065	<,00 1
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE 16	Pearson	,193	,583	,260	,167	,307	,193	,386	,268	,303	,389	,028	,238	,431	,537	1	,435	,612
	Correlati on		**			*		**		*	**			**	**		**	**
	Sig. (2- tailed)	,203	<,00 1	,084	,274	,040	,205	,009	,075	,043	,008	,858	,115	,003	<,00 1		,003	<,00 1
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE 17	Pearson	,120	,270	-	,000	,169	,253	,164	,126	,316	,157	,063	-	,204	,277	,435	1	,361
	Correlati on			,032						*		,064				**		*
	Sig. (2- tailed)	,432	,073	,836	1,00 0	,266	,094	,281	,410	,034	,302	,680	,678	,179	,065	,003		,015
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
WE _2	Pearson	,417	,711	,578	,654	,717	,662	,718	,512	,585	,655	,489	,530	,597	,513	,612	,361	1
	Correlati on	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	*	
	Sig. (2- tailed)	,004	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	<,00 1	,015	
	N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

UJI T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,596	,399		3,998	<,001
	IL	,494	,119	,564	4,163	<,001
	PJF	,165	,090	,249	1,837	,073

a. Dependent Variable: WE_2

Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,394	2	1,197	27,173	<,001 ^b
	Residual	1,850	42	,044		
	Total	4,244	44			

a. Dependent Variable: WE_2

b. Predictors: (Constant), IL, PJF

Uji Hipotesis

PJF

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,620 ^a	,384	,370	,24652

a. Predictors: (Constant), PJF

IL

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,727 ^a	,529	,518	,21559

a. Predictors: (Constant), IL

(Y=WE_2)

H1: X KE Y

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,687	,407		4,144	<,001
	IL	,638	,092	,727	6,950	<,001

a. Dependent Variable: WE_2

H2: X KE M

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,548	,672		,815	,419
	IL	,869	,151	,659	5,740	<,001

a. Dependent Variable: PJF

H3: M K E Y

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,698	,351		7,686	<,001
	PJF	,412	,079	,620	5,180	<,001

a. Dependent Variable: WE_2

H4: M MEMEDIASI PENGARUH X KE Y

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,596	,399		3,998	<,001
	IL	,494	,119	,564	4,163	<,001
	PJF	,165	,090	,249	1,837	,073

a. Dependent Variable: WE 2

H4 DITOLAK KARENA $0,073 > 0,05$

Lampiran 2. KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN PERAN *PERSON-JOB FIT* DALAM MEMEDIASI PENGARUH *INCLUSIVE LEADERSHIP* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT*

B I U ☺ ✎

Perkenalkan nama saya Bonifasius Kevin Purwanto, mahasiswa Program Studi Manajemen, Universitas Atma Jaya Yogyakarta, saat ini saya sedang melakukan penelitian tentang "*Peran Person-Job Fit Dalam Memediasi Pengaruh Inclusive Leadership Terhadap Work Engagement*"

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner ini dengan jujur dan sesuai dengan pengalaman kerja yang dimiliki. Partisipasi Anda sangat berharga dalam mendukung kelancaran penelitian ini. Semua data yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik.

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dalam mengisi kuesioner.

Nama / Inisial (opsional)

Teks jawaban singkat

Jenis Kelamin *

- ☐ Laki - Laki
- ☐ Perempuan

Usia *

Teks jawaban singkat

Masa Kerja *

- ☐ 1 - 6 Bulan
- ☐ 6 - 8 Bulan
- ☐ 8 - 12 Bulan
- ☐ 12 - 18 Bulan

1. *Person-Job Fit*

Bagian 2 dari 4

Person-Job Fit

1 = Sangat Tidak Setuju
2 = Tidak Setuju
3 = Netral
4 = Setuju
5 = Sangat Setuju

Keterampilan dan kemampuan saya sangat sesuai dengan apa yang diminta pekerjaan saya. *

☐ Sangat Tidak setuju
☐ Tidak Setuju
☐ Netral
☐ Setuju
☐ Sangat Setuju

Hal yang saya suka dan tidak suka sesuai dengan tuntutan pekerjaan saya. *

☐ Sangat Tidak Setuju
☐ Tidak Setuju
☐ Netral
☐ Setuju
☐ Sangat Setuju

Pekerjaan saya sangat cocok untuk saya. *

☐ Sangat Tidak Setuju
☐ Tidak Setuju
☐ Netral
☐ Setuju
☐ Sangat Setuju

Sumber: Mulki et al. (2006)

2. *Inclusive Leadership*

Manajer saya terbuka untuk mendengar ide-ide baru. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Manajer saya memperhatikan peluang baru untuk meningkatkan proses kerja. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Manajer saya terbuka untuk mendiskusikan tujuan yang diinginkan dan cara baru untuk mencapainya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Manajer saya bersedia untuk berdiskusi ketika ada masalah yang dihadapi oleh anggota tim. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju



Manajer saya selalu hadir dalam tim dan mudah untuk dihubungi. *

☐ Sangat Tidak Setuju

☐ Tidak Setuju

☐ Netral

☐ Setuju

☐ Sangat Setuju

Manajer saya siap membantu jika memiliki pertanyaan profesional yang ingin saya konsultasikan. *

☐ Sangat Tidak Setuju

☐ Tidak Setuju

☐ Netral

☐ Setuju

☐ Sangat Setuju

Manajer siap mendengarkan permintaan saya. *

☐ Sangat Tidak Setuju

☐ Tidak Setuju

☐ Netral

☐ Setuju

☐ Sangat Setuju

Manajer mendorong saya untuk menghubunginya jika ada masalah yang muncul. *

☐ Sangat Tidak Setuju

☐ Tidak Setuju

☐ Netral

☐ Setuju

☐ Sangat Setuju

Manajer saya mudah dihubungi untuk mendiskusikan masalah yang sedang terjadi. *

☐ Sangat Tidak Setuju

☐ Tidak Setuju

☐ Netral

☐ Setuju

☐ Sangat Setuju

Sumber: (Carmeli et al., 2010)

3. *Work Engagement*



Di tempat kerja saya, saya merasa penuh energi. *

☐ Sangat Tidak Setuju

☐ Tidak Setuju

☐ Netral

☐ Setuju

☐ Sangat Setuju

Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan. *

☐ Sangat Tidak Setuju

☐ Tidak Setuju

☐ Netral

☐ Setuju

☐ Sangat Setuju

Waktu terasa cepat berlalu saat saya bekerja. *

☐ Sangat Tidak Setuju

☐ Tidak Setuju

☐ Netral

☐ Setuju

☐ Sangat Setuju

Di pekerjaan saya, saya merasa bersemangat dan memiliki kekuatan untuk menyelesaikan tugas-tugas. *

☐ Sangat Tidak Setuju

☐ Tidak Setuju

☐ Netral

☐ Setuju

☐ Sangat Setuju

Saya antusias dengan pekerjaan saya. *

☐ Sangat Tidak Setuju

☐ Tidak Setuju

☐ Netral

☐ Setuju

Ketika saya bekerja, saya melupakan segala sesuatu di sekitar saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Pekerjaan saya menginspirasi saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Ketika saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya merasa senang saat bekerja dengan fokus. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju

Saya sedang fokus dengan pekerjaan saya. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Bagi saya, pekerjaan saya menantang. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Saya terbawa suasana ketika saya bekerja. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju

Di pekerjaan saya, saya memiliki ketahanan mental yang kuat. *

- ☐ Sangat Tidak Setuju
- ☐ Tidak Setuju
- ☐ Netral
- ☐ Setuju
- ☐ Sangat Setuju



Saya sulit melepaskan diri dari pekerjaan. *

☐ Sangat Tidak Setuju

☐ Tidak Setuju

☐ Netral

☐ Setuju

☐ Sangat Setuju

Di tempat kerja saya, saya selalu bertahan, bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan dengan baik. *

☐ Sangat Tidak Setuju

☐ Tidak Setuju

☐ Netral

☐ Setuju

☐ Sangat Setuju

Sumber:(Schaufeli et al., 2006)

Lampiran 3. Surat Riset

 SUPERIOR PORCELAIN SUKSES	PT SUPERIOR PORCELAIN SUKSES Gedung SPS Corporate Lt. 10 Jl. Raya Kupang Baru No. 27, Surabaya Telp. +62 31 7323 700
<u>SURAT KETERANGAN</u>	
Dengan surat ini menerangkan bahwa mahasiswa dibawah ini:	
Nama	: Bonifasius Kevin Purwanto
Universitas	: Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Program Studi	: Manajemen
Nomor Mahasiswa	: 210325998
mahasiswa dengan nama tercantum telah melakukan penelitian berupa penyebaran kuesioner online (<i>Google Form</i>) untuk keperluan tugas akhir atau skripsi dengan judul penelitian "Peran Person Job Fit Dalam Memediasi Pengaruh Inclusive Leadership Terhadap Work Engagement".	
Demikian surat keterangan ini dibuat, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.	
Subang, 13 Mei 2025  Eddy Ari Woko (Vice Millhead) (副磨头)	
www.superiorporcelain.co.id	

LAMPIRAN 4. Hasil Cek Turnitin

Skripsi Kevin_MSDM_1.pdf			
ORIGINALITY REPORT			
14%	14%	12%	7%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS
PRIMARY SOURCES			
1	e-journal.uajy.ac.id Internet Source	5%	
2	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	1%	
3	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	1%	
4	repository.trisakti.ac.id Internet Source	1%	
5	ejournal.unesa.ac.id Internet Source	<1%	
6	Andriani, Lisa. "Peran Authentic Leadership, Person Job Fit, dan Ta'awun Behavior Untuk Menurunkan Emotional Exhaustion", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 Publication	<1%	
7	pt.scribd.com Internet Source	<1%	
8	meral.edu.mm		