

Pengaruh *Inclusive Leadership* dan *Job Crafting* terhadap *Work Engagement* dengan *Person-Job Fit* sebagai Variabel Mediasi

Apritama Nur Hidayat^{a*}, Fanny Martdianty^b

^a Direktorat Jenderal Pajak, Bekasi, Indonesia. Email: apritama.nur@ui.ac.id

^b Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia. Email: fanny.setiajaya@yahoo.co.id

*Penulis Korespondensi: apritama.nur@ui.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of inclusive leadership and job crafting on work engagement, and to test the mediating role of person-job fit. This research aims to determine the influence of inclusive leadership and job crafting on work engagement, and to test the mediating role of person-job fit. The data in this study were collected through an online survey from 376 employees of the Directorate General of Taxes, stationed in DKI Jakarta province. The data were analyzed quantitatively using Structural Equation Modeling (SEM) with the LISREL software. The results of this study prove the positive influence of inclusive leadership and job crafting on work engagement. In addition, it also proves the positive influence of person-job fit on work engagement, the positive influence of inclusive leadership on person-job fit, and the positive influence of job crafting on person-job fit. In the mediation analysis, it was found that person-job fit partially mediates the relationship between inclusive leadership and work engagement. Furthermore, it was also proven that person-job fit partially mediates the relationship between job crafting and work engagement. The results of this study are intended to build organizational attention regarding the creation of work engagement to face organizational changes, especially related to the renewal of the core tax administration system.

Keywords: inclusive leadership, person-job fit, job crafting, work engagement, Directorate General of Taxes

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *inclusive leadership*, dan *job crafting* terhadap *work engagement*, dan menguji peran mediasi *person-job fit*. Pengumpulan data dilakukan melalui survei secara daring dari 376 pegawai Direktorat Jenderal Pajak, yang berkantor di provinsi DKI Jakarta. Data tersebut dianalisis secara kuantitatif menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak Lisrel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *inclusive leadership*, dan *job crafting* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Selain itu, *person-job fit* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*, pengaruh positif *inclusive leadership* terhadap *person-job fit*, serta pengaruh positif *job crafting* terhadap *person-job fit*. Sementara itu, dalam analisis peran mediasi, ditemukan bahwa *person-job fit* memediasi secara parsial hubungan antara *inclusive leadership* terhadap *work engagement*. Hubungan antara *job crafting* terhadap *work engagement* juga dimediasi secara parsial oleh *Person-job fit*. Penelitian ini diharapkan dapat membangun perhatian organisasi terkait penciptaan *work engagement* guna menghadapi perubahan organisasi terutama terkait pembaruan sistem inti administrasi perpajakan. Namun penelitian ini memiliki keterbatasan berupa persebaran responden yang belum proporsional, sehingga untuk penelitian selanjutnya dapat menambah responden untuk mencapai proporsionalitas data serta melakukan penelitian dengan *mix method* untuk mendapatkan hasil yang komprehensif.

Cara Mengutip:

Hidayat, A. N., & Martdianty, F. (2026). Pengaruh inclusive leadership dan job crafting terhadap work engagement dengan person-job fit sebagai variabel mediasi. *Scientax: Jurnal Kajian Ilmiah Perpajakan Indonesia*, 7(2), 155-167. <https://doi.org/10.52869/etshn271>

Kata Kunci: inclusive leadership, person-job fit, job crafting, work engagement, Direktorat Jenderal Pajak

1. PENDAHULUAN

Bakker et al. (2016) menyatakan bahwa organisasi modern yang ingin tetap kompetitif, membutuhkan pegawai yang memiliki keterikatan dengan organisasi (*engaged*). Hasil survei menjelaskan bahwa pada tahun 2022 tingkat *employee engagement* secara global berkisar 23% pegawai merasa *engaged*, 18% merasa *actively disengaged*, dan 59% merasa *not engaged*, sedangkan di wilayah Asia Tenggara, sebanyak 26% pegawai merasa *engaged* (Gallup, 2023). Dalam sektor publik, survei *employee engagement* di enam negara anggota OECD dan Brazil menunjukkan bahwa 67% pegawai merasa puas dengan pekerjaannya (OECD, 2023). Pada tahun 2022, KemenPAN-RB, selanjutnya disebut KemenPAN, melakukan Survei mengenai *employee engagement* pegawai sektor publik di Indonesia. Hasil survei tersebut menunjukkan bahwa tingkat *employee engagement* untuk ASN di tingkat nasional hanya berkisar 14%. Sementara itu di tingkat instansi pusat, hasil survei menunjukkan nilai *employee engagement* sebesar 5,17%. Rendahnya tingkat *employee engagement* ini perlu menjadi perhatian, karena pegawai yang *disengaged* menyebabkan biaya tinggi pada organisasi publik (Mostafa & El-Motalib, 2020).

Kementerian Keuangan (Kemenkeu) telah melakukan survei *employee engagement* pada tahun 2019 dan 2021. Pada survei terakhir, terdapat lima unit eselon I yang memiliki tingkat *employee engagement* di bawah rata-rata tingkat Kementerian Keuangan yaitu 3,36 dari skala 4. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) memiliki nilai 3,0 (*engaged*) di tahun 2021, nilai ini naik dari tahun 2019 dengan nilai 2,8 (*becoming engaged*). DJP sebagai organisasi yang memiliki 44.000 pegawai perlu memperhatikan aspek keterikatan pegawai. Tidak hanya DJP, namun Kemenkeu juga perlu meningkatkan keterikatan pegawai agar bermanfaat bagi efektivitas kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan pernyataan Alzyoud (2018) bahwa organisasi membutuhkan pegawai yang

engaged untuk kinerja berkualitas tinggi bagi efektivitas organisasi.

2. KERANGKA TEORETIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Job crafting mempengaruhi *work engagement* dalam beberapa hal. *Job crafting* mendorong *work engagement* dengan mengurangi efek negatif dari pekerjaan seperti stres dan *burnout*. Efek negatif ini berkurang karena pegawai dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan dan preferensi mereka (Tims et al., 2013). Selain itu, pegawai yang dapat mengoptimalkan tuntutan pekerjaan (seperti tekanan pekerjaan maupun tuntutan emosional) dengan sumber daya pekerjaan (hubungan dengan rekan kerja, variabilitas pekerjaan) akan mendorong *work engagement*. Perubahan dalam pekerjaan seperti peningkatan pada dukungan sosial, otonomi, kesempatan untuk belajar, serta umpan balik kinerja menjadi pendorong *work engagement* di masa depan serta menurunkan *absenteesim* (Schaufeli & Bakker, 2004). Pegawai dapat mengubah lingkungan pekerjaannya seperti menjadi lebih menantang (*high job demands*) serta memiliki sumber daya pekerjaan yang cukup sehingga mereka dapat berkembang dan lebih ahli serta lebih terikat terhadap pekerjaannya (Hakanen et al., 2017).

Person-job fit didefinisikan dengan sebuah tingkatan dimana pegawai merasa kepribadiannya sesuai dengan nilai pekerjaannya saat ini (Resick et al., 2007). Kecocokan orang-pekerjaan berfokus pada kecocokan antara karakteristik individu pegawai dengan karakteristik pekerjaan pegawai tersebut. Organisasi akan mencocokkan kebutuhan dan preferensi pegawai untuk mendorong adanya kecocokan antara kemampuan individu dengan deskripsi pekerjaan. Bahkan pada proses rekrutmen, organisasi akan memperhatikan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai dengan kebutuhan dari suatu pekerjaan yang akan mampu membuat pegawai tersebut berkinerja lebih baik (van Vianen, 2000). Kecocokan orang-pekerjaan juga

mendorong adanya kemungkinan pekerjaan dapat memiliki makna terhadap individu pegawai (Shuck et al., 2011) yang merupakan salah satu anteseden penting dari *work engagement*. *Work engagement* merujuk pada keadaan emosional terkait pekerjaan berdedikasi dan positif (Schaufeli & Bakker, 2004). Pegawai dengan tingkat *work engagement* tinggi selain merasakan emosi positif dalam pekerjaannya, juga akan menginvestasi energi, serta sumber daya emosional dan kognitif dalam pekerjaannya (Kahn, 1990).

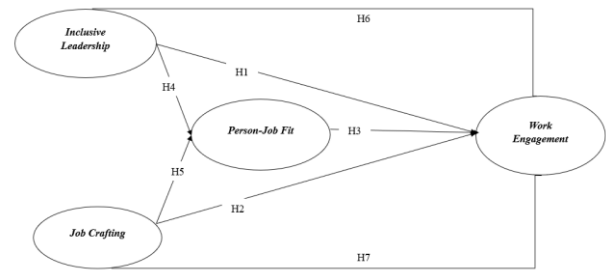
Beberapa penelitian menemukan hubungan antara pegawai dan lingkungan pekerjaannya dapat mempengaruhi secara psikologis seorang individu ketika bekerja. Hubungan kesesuaian antara individu dan lingkungannya mempengaruhi kesejahteraan fisik dan psikologis. Selain itu, Edwards (2008) menyebutkan bahwa lingkungan pekerjaan dan nilai-nilai individu pegawai berpengaruh secara positif terhadap kesejahteraan psikologis pegawai. Dalam lingkungan pekerjaannya, pegawai tentu memiliki keadaan psikologis yang diinginkan untuk dinikmati. Sehingga ketika pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan pegawai, mereka akan mengalami kepuasan psikologis atas apa yang mereka inginkan. Kecocokan individu dengan pekerjaannya menjadi pendahulu untuk meningkatkan *work engagement*, sehingga hipotesis dapat dituliskan sebagai berikut:

- H1:** *Inclusive leadership* secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap *work engagement* pegawai.
- H2:** *Job crafting* secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap *work engagement* pegawai.
- H3:** *Person-job fit* secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap *work engagement* pegawai.

Pemimpin, sebagai media informasi sosial untuk pegawai, memiliki peranan penting dalam penilaian atas *work engagement* pegawai (Chi & Pan, 2012). Pemimpin inklusif yang mampu mendengar kebutuhan pegawainya, memberikan sinyal bahwa pemimpin perhatian terhadap pegawai sehingga pemimpin dapat secara aman mendekati pegawai ketika pegawai merasa kesulitan (Carmeli et al., 2010). Pemimpin inklusif

juga mampu memberikan media pegawai untuk berkembang dan meningkatkan kemampuannya (Zeng et al., 2020). Pemimpin inklusif dengan kemampuannya dapat menanamkan hubungan berkualitas dengan pegawainya, akan memberikan sumber daya yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaannya dari pegawainya (Choi et al., 2017).

Gambar 1
Model Penelitian



Catatan. Sumber: Peneliti

Berdasarkan model JDR, *job crafting* didefinisikan dengan perubahan yang dilakukan pegawai terhadap tuntutan dan sumber daya pekerjaan mereka (Tims, 2009). Adanya sumber daya pekerjaan yang meningkat dan kebutuhan pekerjaan yang menantang, menghasilkan pekerjaan yang cocok dengan kebutuhan, kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan pegawai (Tims et al., 2016). Melalui *job crafting*, pegawai bisa cocok dengan pekerjaannya setelah adaptasi karakteristik pekerjaan mereka (Lu et al., 2014). Karakteristik pekerjaan yang diinginkan seperti otonomi, kesempatan latihan, dan kerja yang menantang, memiliki hubungan yang kuat dengan *person-job fit* (Boon et al., 2011). Ketika karakteristik pekerjaan ini diselaraskan dengan kebutuhan dan kemampuan individu, pegawai akan merasakan cocok dengan pekerjaannya (Kristof-Brown et al., 2005). Penelitian Boon et al. (2011) menunjukkan bahwa *job crafting* melalui otonomi pekerjaan, kesempatan pengembangan diri, maupun pekerjaan yang menantang berhubungan sangat erat dengan *person-job fit*. Sehingga hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

- H4:** *Inclusive leadership* secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap *person-job fit*.

H5: *Job crafting* secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap *person-job fit*.

Yu (2009) menyatakan bahwa kecocokan orang dengan pekerjaannya adalah faktor signifikan yang memfasilitasi pemenuhan atas kebutuhan psikologis yang akhirnya akan membuat pegawai merasakan ikatan dengan pekerjaannya. Kecocokan pegawai dengan pekerjaannya juga berhubungan positif dengan *work engagement* (Bui et al., 2017). Pegawai dengan kecocokan pekerjaan yang tinggi dipandang memiliki tingkat stres dan tekanan yang rendah, sehingga membuat pegawai tersebut terikat pada pekerjaannya (Maslach & Leiter, 2008). Pegawai tersebut juga dianggap akan meningkat antusiasme pada pekerjaannya sehingga akan lebih terikat pada pekerjaannya (Choi et al., 2017). Penelitian Bao et al. (2022) menerangkan bahwa kecocokan pegawai dengan pekerjaannya, sebagai bentuk dari kecocokan pegawai dengan lingkungannya, memainkan peranan penting sebagai mediator antara *inclusive leadership* dan *work engagement*. Dengan mengembangkan kemampuan inklusivitas seorang pemimpin, organisasi dapat meningkatkan kecocokan antara *job demands* dan kemampuan pegawai di tempat kerja serta dapat meningkatkan *work engagement* pegawai (Bao et al., 2022). *Job Crafting* individu dan kolektif akan meningkatkan persepsi pegawai atas kecocokan dengan pekerjaannya, hingga akhirnya dapat meningkatkan *work engagement* pegawai. Kecocokan orang-pekerjaan diketahui memediasi secara parsial antara penciptaan kerja dan *work engagement* (Chen et al., 2014). Sehingga hipotesis dapat disimpulkan sebagai berikut:

H6: *Person-job fit* memediasi secara positif pengaruh *inclusive leadership* terhadap *work engagement* pegawai.

H7: *Person-Job Fit* memediasi secara positif pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* pegawai.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian menggunakan metode kuantitatif korelasional untuk mengetahui hubungan antarvariabel. Responden dipilih melalui metode *purposive sampling* dengan kriteria ASN DJP yang

memiliki masa kerja minimal dua tahun dan berkantor di DKI Jakarta. Data diperoleh dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner secara daring, dan alat ukur berupa skala Likert 7 poin (1 = sangat tidak setuju, dan 7 = sangat setuju). Pengukuran atas *inclusive leadership* (IL) diuji dengan alat ukur yang dikembangkan oleh Carmeli et al. (2010). Alat ukur ini memiliki tiga dimensi, yaitu *openness*, *availability*, dan *accessibility*. Pegawai diminta untuk menilai atasan langsung mereka melalui sembilan item pertanyaan seperti: "Atasan langsung saya selalu ada untuk tim (seksi) saya." Sementara itu, untuk variabel *job crafting* (JC), peneliti menggunakan alat ukur milik Nielsen dan Abildgaard (2012) yang didasarkan pada dimensi *job crafting* dari Tims et al. (2012). Pada variabel *job crafting* terdapat empat dimensi, yaitu *increasing structural job resources*, *decreasing hindering job demands*, *increasing social job resources*, dan *increasing challenging job demands*. Salah satu contoh pernyataan adalah "Saya senantiasa berusaha mengembangkan profesionalitas saya." Variabel *work engagement* (WE) diukur menggunakan alat ukur milik Schaufeli et al. (2006). Dimensi yang terdapat dalam alat ukur ini adalah *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Salah satu contoh pernyataan adalah "Dalam pekerjaan, saya merasa kuat dan bersemangat." Sementara itu, variabel *person-job fit* (PJ) diukur dengan alat ukur milik Saks dan Ashforth (2002) seperti: "Pekerjaan saya membuat saya mampu bekerja sesuai dengan keinginan saya."

Peneliti menggunakan *exploratory factor analysis* dengan aplikasi IBM SPSS 25 dalam menguji tingkat validitas dan reliabilitas data. Pada uji validitas data dilakukan pengukuran nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) yang meliputi *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), *Bartlett's Test of Sphericity*, *Anti-image*, dan *Component Matrix*. Hair et al. (2019) menjelaskan bahwa nilai KMO yang direkomendasikan adalah $\geq 0,5$ yang berarti menunjukkan kelayakan nilai korelasi parsial dan bagaimana faktor saling menjelaskan antarvariabel. Nilai *Bartlett's Test of Sphericity* yang direkomendasikan adalah $< 0,5$ yang berarti menunjukkan korelasi antarvariabel. Selain itu, masing-masing indikator dianalisis menggunakan *anti-image* dengan nilai rekomendasi $\geq 0,5$ dan

component matrix mencapai nilai $\geq 0,3$, atau yang lebih baik bila mencapai $\geq 0,5$ (Hair et al., 2019). Sementara itu, uji reliabilitas menggunakan nilai *Cronbach's alpha*. Poin pertanyaan dapat dinyatakan *reliable* (konsisten) jika memenuhi nilai lebih *coefficient alpha* atau *Cronbach's alpha* dari 0,6 (Hair et al., 2019). Hasil pengujian menunjukkan semua indikator memenuhi nilai validitas dan reliabilitas pada pengujian *pretest*. Untuk selanjutnya, peneliti memakai *Structural Equation Modeling* dengan aplikasi Lisrel edisi 8.8 dimana jumlah sampelnya minimal 5x dari jumlah pertanyaan (Hair et al., 2019).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Data responden yang berhasil dikumpulkan berasal dari 376 responden, 59,3% responden adalah laki-laki, dan 79% di antaranya memiliki atasan langsung laki-laki. 41% responden memiliki rentang usia 23-28 tahun. 66,8% responden merupakan pegawai yang bekerja di Kantor Pusat DJP dan 38,3% dari responden tersebut memiliki masa kerja 7 hingga 11 tahun di DJP.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa indikator ST5 tidak memenuhi nilai validitas (SLF = 0,43), dan dimensi *decreasing hindering job demands* (DH) tidak memenuhi nilai reliabilitas (VE = 0,4357). Atas dasar tersebut, peneliti melakukan respesifikasi model dengan mengeliminasi indikator ST5, DH3, DH4, dan DH6. Hasil uji validitas, reliabilitas, serta *goodness of fit index* disajikan dalam tabel 1 dan tabel 2.

Tabel 1

Uji Validitas dan Reliabilitas Reklasifikasi

Variabel	CR	VE
OP	0.8994	0.7488
AV	0.8932	0.7359
AS	0.9093	0.7697
ST	0.8744	0.5941
DH	0.8212	0.5310
SC	0.8463	0.5310
CH	0.8758	0.5863
VI	0.9224	0.7994
DE	0.8227	0.6129
AB	0.7457	0.5028
PJ	0.8717	0.6347

Catatan. Sumber: Peneliti

Tabel 2

Goodness of Fit Index

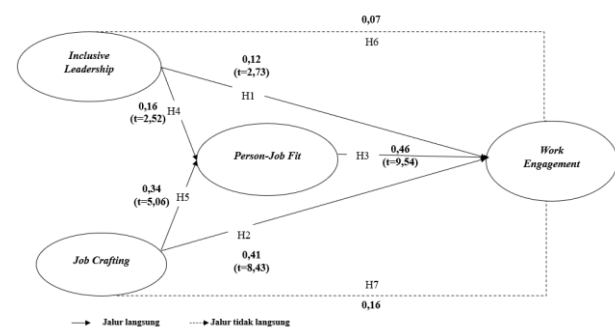
Items	Result	Items	Result
Chi-Square	1467,11	Critical N	155,45
df	534	NFI	0,96
X ² /df	2,74	RFI	0,95
GFI	0,82	IFI	0,97
SRMR	0,068	CFI	0,97
RMSEA	0,068	AIC	1659,11
ECVI	4,42	CAIC	2132,35

Catatan. Sumber: Peneliti

Berdasarkan pengujian, diketahui model yang digunakan telah menunjukkan kecocokan model pengukuran yang baik (tabel 2). Setelah itu, dilakukan analisis model struktural dengan uji hipotesis yang ditunjukkan pada gambar 2.

Gambar 2

t-value dan SLF



Catatan. Sumber: Peneliti

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa semua antecedent *work engagement* baik *inclusive leadership*, *job crafting*, serta *person-job fit* berpengaruh signifikan secara positif terhadap kenaikan *work engagement*. Sementara itu, *person-job fit* hanya memediasi secara parsial dalam hubungan pengaruh *inclusive leadership* dan *job crafting* terhadap *work engagement*. Hal ini berarti baik variabel *inclusive leadership* dan *job crafting* memiliki pengaruh hubungan langsung dengan *work engagement* melalui atau tanpa *person-job fit* sebagai variabel mediasinya.

Person-job fit merupakan faktor yang memiliki pengaruh terbesar terhadap *work engagement* secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa *person-job fit* berperan besar dalam meningkatkan *work engagement* pada pegawai

DJP. Hasil ini sejalan dengan pendapat Book et al. (2019) bahwa *person-job fit* mempengaruhi secara positif *work engagement* pegawai. *Person-job fit* berpengaruh terhadap *work engagement* melalui dua komponen yaitu *demand-abilities fit* dan *need-supplies fit*. Komponen *demand-abilities fit* berfokus pada pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pribadi pegawai yang menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan. Peningkatan kemampuan dari pegawai membawa ide baru dan mempraktikkannya, sehingga akan meningkatkan *work engagement* (Cable & DeRue, 2002), sedangkan pada komponen *need-supplies fit* fokus pada tingkat di mana pekerjaan dapat sesuai dengan kebutuhan pribadi pegawai sehingga akan mendorong adanya *work engagement* (Cable & DeRue, 2002).

Person-job fit sendiri menekankan bahwa sikap dan perilaku pegawai bukan hanya bergantung pada individu atau pekerjaannya, tetapi juga hubungan antar keduanya (Bright, 2021). Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang cocok pada pegawai akan membuat pegawai merasa kuat dan bersemangat. Organisasi dapat terus meningkatkan kecocokan antara pegawai dengan yang dikerjakan untuk membuat mereka terus bersemangat dan *engaged* terhadap pekerjaannya. Pegawai dengan kemampuan yang cocok bekerja pada lingkungan kerja tertentu dapat menguntungkan organisasi melalui peningkatan kepuasan masyarakat yang dilayani, tingginya komitmen, dan *work engagement* (Islam et al., 2019).

Person-job fit dievaluasi dengan penentuan target atau permintaan pekerjaan melalui analisis pekerjaan atau jabatan yang akan menilai pekerjaan utama yang dikerjakan oleh pegawai sebelumnya, lalu membuat sebuah analisis atas kebutuhan pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang harus dimiliki untuk melakukan pekerjaan tersebut (Sekiguchi, 2004). DJP melakukan analisis jabatan yang dimulai dari tahun 2006, dan terakhir diperbaharui pada tahun 2018. Sesuai Peraturan Menteri Keuangan No. PMK 138/PMK.01/2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan di Kementerian Keuangan, analisis jabatan merupakan sebuah proses, metode, dan pendekatan untuk

memperoleh data pekerjaan yang telah diproses serta dimanfaatkan bagi pengelolaan organisasi, maupun sumber daya manusia. Analisis jabatan bisa dimulai dari proses seleksi pegawai dengan seleksi riwayat hidup, tes, wawancara, pengecekan latar belakang, dan alat seleksi lainnya. Sementara itu, dalam DJP, pengumpulan data terkait analisis jabatan menggunakan metode wawancara, pengisian kuesioner, observasi, serta *focus group discussion* (FGD). Analisis jabatan ini akan menghasilkan dokumen berupa informasi jabatan yang salah satunya berisi syarat jabatan sebagai kualifikasi minimal yang wajib dimiliki pemangku jabatan. Kualifikasi minimal dalam suatu jabatan seperti pangkat, pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan, maupun pengalaman harus dimiliki oleh pegawai sebelum memiliki jabatan tertentu. Proses inilah yang membuat pegawai DJP merasa bahwa pekerjaannya sudah cocok dengan dirinya.

Pengaruh hubungan dengan *work engagement* selanjutnya yaitu *job crafting* yang mempengaruhi *work engagement* signifikan secara positif. *Job crafting* didefinisikan dengan bentuk spesifik dari perilaku proaktif dimana pegawai menginisiasi perubahan pada tingkatan *job demands* dan *job resources* dengan tujuan agar pekerjaannya menjadi lebih bermakna, mengikat (*engaging*), serta memuaskan (Bakker & Demerouti, 2018). Selain itu, *job crafting* dalam kerangka model JD-R adalah perubahan yang dilakukan pegawai untuk menyelaraskan *job demands* dan *job resources* dengan kebutuhan dan kemampuan pribadi pegawai (Gordon et al., 2018). Tujuan penting dari *job crafting* ini adalah berkontribusi dalam efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Tims dan Bakker (2010) mengembangkan dimensi *job crafting* menjadi empat dimensi yaitu peningkatan sumber daya pekerjaan sosial, peningkatan sumber daya pekerjaan struktural, peningkatan tuntutan pekerjaan menantang, serta pengurangan pekerjaan yang menghambat tuntutan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan profesionalitas dari pegawai akan membuat pegawai merasa kuat dan bersemangat.

DJP melakukan *increasing structural job resources* dengan terus mengembangkan profesionalismenya. Profesionalisme didefinisikan

dengan komitmen dari suatu anggota profesi untuk terus meningkatkan kemampuan profesionalnya dan mengembangkan strategi berkelanjutan yang berguna bagi pekerjaannya (Cooper & Gulick, 1984). Isu profesionalisme dalam DJP atau Kemenkeu umumnya sudah mulai digaungkan pada tahun 2011 dengan menjadikan profesionalisme sebagai salah satu nilai-nilai (*core values*) Kemenkeu. Makna nilai profesionalisme menurut PMK No. 312/PMK.01/2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan adalah melaksanakan pekerjaan dengan keterampilan baik, tanggung jawab, serta dedikasi tertinggi.

DJP berusaha untuk terus menjaga dan meningkatkan profesionalisme dengan membangun budaya *learning organization*, dan manajemen kinerja. Pengembangan profesionalisme pegawai membutuhkan sistem remunerasi dan penghargaan berdasarkan manajemen kinerja. Saramolee et al. (2022) juga menyatakan bahwa profesionalisme dapat dicapai menggunakan teori *learning organization* dengan lima prinsipnya, yaitu keahlian personal, model batin, visi bersama, pembelajaran kelompok, dan sistem pemikiran. Budaya *learning organization* dimulai Kemenkeu sejak tahun 2015 dengan menerapkan Kemenkeu *Corporate University*. *Learning organization* dipandang sebagai sebuah perubahan menuju pembelajaran secara kolektif. *Learning organization* pada DJP dengan mengumpulkan berbagai pengetahuan terkait pekerjaan dan secara bersama-sama melakukan peningkatan kapasitas untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga dilakukan sebagai respon dari tantangan yang begitu dinamis serta menangkap peluang untuk terus mengembangkan kemampuan pegawai.

Sistem remunerasi menjadi salah satu bentuk sistem merit sebagai penghargaan atas kinerja pegawai dalam pencapaian target organisasi. Sistem remunerasi di DJP diperbaharui melalui Peraturan Presiden No. 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, dengan mempertimbangkan pangkat, jabatan, maupun kinerja. Manajemen kinerja menjadi sangat penting dalam rangka menghasilkan pegawai dengan kinerja yang prima. Praktik manajemen kinerja di

DJP telah menggunakan *balance scorecard* sebagai cetak biru manajemen sumber daya manusianya. *Balance scorecard* adalah sebuah model pengukuran kinerja dengan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal perusahaan, dan pembelajaran (Hasan & Chyi, 2017). Adanya manajemen kinerja berbasis *balance scorecard* ini membuat pegawai DJP melakukan pekerjaannya dengan profesional sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan.

Analisis pengaruh selanjutnya menunjukkan bahwa *job crafting* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *person-job fit*. Setiap *job crafting* yang dilakukan akan meningkatkan *person-job fit* dari pegawai DJP. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan profesionalitas yang dilakukan oleh pegawai mampu menaikkan kecocokan pegawai dengan pekerjaannya. Temuan ini selaras dengan penelitian Chen et al. (2014), Lu et al. (2014), Tims dan Bakker (2010), serta Kooij et al. (2017) yang menemukan hubungan antara *job crafting* dan *person-job fit*. Peningkatan sumber daya dan tuntutan pekerjaan yang menantang, serta penurunan tuntutan pekerjaan penghalang menghasilkan pekerjaan yang mampu cocok dengan pengetahuan, keahlian, kemampuan, serta kebutuhan pegawai (Tims et al., 2016). Beberapa karakteristik pekerjaan seperti otonomi, kesempatan pelatihan atau pengembangan, serta pekerjaan yang menantang, berpengaruh secara signifikan terhadap *person-job fit* (Boon et al., 2011). Pada hasil penelitian menunjukkan dimensi dengan nilai terbesar pada variabel *job crafting* untuk pegawai DJP adalah melalui Peningkatan sumber daya struktural. Peningkatan sumber daya struktural adalah usaha yang dilakukan pegawai untuk belajar pengetahuan baru tentang pekerjaannya serta meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan profesionalitas (Tims et al., 2012). DJP mendorong peningkatan sumber daya struktural ini melalui misi yang berbunyi, "Mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital didukung budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif serta aparatur pajak yang berintegritas, profesional, dan bermotivasi". Strategi yang dibuat DJP untuk tercapainya misi ini selain melalui penerapan *learning organization*,

adalah memberlakukan modernisasi sarana dan prasarana yang memfasilitasi proses pembelajaran.

DJP melalui Peraturan Presiden No. 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan, mulai melakukan modernisasi dengan adanya Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP). Pada PSIAP, salah satu proses bisnis yang diubah oleh DJP adalah manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Manajemen pengetahuan merupakan sebuah kreasi, akses, diseminasi, dan aplikasi dari pengetahuan (Takeuchi, 1995 dalam Subroto, 2020). Pada manajemen pengetahuan, akan dikumpulkan berbagai ilmu, dan pengetahuan yang dimiliki oleh seluruh pegawai sehingga pengetahuan tersebut dapat diakses oleh pegawai lain tanpa perlu melakukan kontak dengan pegawai yang berbagi pengetahuannya (Subroto, 2020).

Beberapa pengetahuan yang dibagi dalam manajemen pengetahuan DJP seperti informasi mengenai masyarakat, perilaku dari pembayar pajak, kegiatan administrasi perpajakan, hukum atau regulasi pajak, hingga identitas organisasi. DJP mengembangkan Kompatriot sebagai salah satu sistem manajemen pengetahuan pada tahun 2017 dan terus melakukan pengembangan hingga saat ini (Subroto, 2020). Namun memang, Kompatriot ini masih belum mampu untuk mengambil *tacit knowledge* yang hilang dari pegawai yang meninggalkan organisasi baik melalui pensiun maupun keluar. Hal ini menjadi tantangan bagi DJP untuk serius mengumpulkan *tacit knowledge* melalui manajemen pengetahuan yang dimiliki.

Diskusi selanjutnya adalah pengaruh *inclusive leadership* yang secara signifikan berpengaruh positif terhadap *person-job fit*. Pemimpin yang semakin inklusif akan meningkatkan *person-job fit* dari bawahannya. Hal ini berarti bahwa atasan langsung dapat memperbaiki proses kerja, mampu mendengarkan langsung, serta mudah dihubungi oleh bawahannya untuk dapat meningkatkan kecocokan pegawai dengan pekerjaannya. *Inclusive leadership* mempengaruhi *person-job fit* melalui tiga cara. Pertama, keterbukaan sebagai

karakteristik pemimpin yang inklusif akan membantu pegawai mengurangi rasa ketidakpastian dan ambiguitas dari perannya dalam pekerjaan sehingga kapabilitas dapat mendorong terciptanya kecocokan dengan kebutuhan pekerjaan (Thomas & Lankau, 2009). Kedua, lingkungan kerja yang suportif dapat menguatkan keyakinan pada pegawai terkait kemampuan dan kebutuhan pekerjaan (Hollander, 2009; Tims & Bakker, 2010). Ketiga, pemimpin yang inklusif akan mendukung pegawai dengan pengalaman dan keahlian yang dimiliki sehingga membuat pegawai percaya diri terhadap kemampuan dan menguatkan persepsi kecocokan dengan pekerjaannya (Tims & Bakker, 2010).

Peran pemimpin inklusif dalam mendorong *person-job fit* di DJP dilakukan dengan adanya pelaksanaan dialog kinerja individu (DKI) yang termasuk dalam bagian manajemen kinerja. Dialog kinerja ini dilakukan oleh atasan langsung kepada bawahannya untuk berdiskusi mengenai pencapaian kinerja maupun perilaku kinerja. Dialog kinerja sesuai KMK No. 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, dilakukan secara bulanan ataupun sesuai kebutuhan. DKI dimanfaatkan dalam untuk keperluan penyusunan rencana kinerja, pelaksanaan rencana kinerja, pemantauan, pemberian umpan balik, serta pembinaan kinerja, pengembangan kompetensi serta rencana pengembangan karir pegawai. Atasan langsung dapat memanfaatkan proses dialog kinerja ini untuk menerima masukan dari bawahannya terkait perubahan dalam proses kerja. Hal ini berarti atasan langsung harus mampu berpikiran terbuka untuk menerima pendapat dan saran dari bawahannya. Selain itu, atasan langsung harus mampu menerapkan *accessibility* yang berarti bahwa atasan langsung bisa mendengarkan langsung dan mudah dihubungi untuk berdiskusi terkait target kinerja individu maupun organisasi.

Diskusi berikutnya adalah *inclusive leadership* berhubungan secara positif dengan *work engagement*. Pemimpin inklusif yang menampilkan keterbukaan, ketersediaan, dan aksesibilitas memberikan sumber daya yang menguntungkan bagi pegawai sehingga pegawai lebih termotivasi dan terikat (*engaged*) pada

pekerjaannya (Strom et al., 2014). Hal ini berarti, atasan langsung perlu mempertimbangkan untuk memperbaiki proses kerja, mendengarkan langsung permintaan bawahan, serta mampu dengan mudah dihubungi oleh bawahannya untuk membuat pegawai merasa bersemangat dalam pekerjaannya.

Adanya inklusivitas pemimpin terbukti meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang akan mempengaruhi secara positif *work engagement* pegawai (Vladić et al., 2021). Selain itu, pemimpin inklusif yang mampu memenuhi kebutuhan pegawai dapat meningkatkan *work engagement*-nya. *Inclusive leadership* memainkan peranan penting dalam menjaga *work engagement*, karena fokus untuk memenuhi kebutuhan dan keunikan dari tiap pegawai (Vladić et al., 2021).

Tabel 3
Hasil Sobel Test

Path	z-value	Std. Error	p-value
IL – PJ- WE	2.45493939	0.02998037	0.01409083
JC – PJ – WE	4.48468152	0.03487427	0.0000073

Catatan. Sumber: Peneliti

Diskusi selanjutnya adalah *person-job fit* memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dengan *work engagement* secara parsial. Hal ini menunjukkan atasan yang mempertimbangkan peluang untuk perbaikan proses kerja, mendengarkan langsung permintaan dari bawahan, serta mudah dihubungi oleh bawahan, dapat membuat pegawai merasa kuat dan bersemangat, tanpa melalui kecocokan antara pegawai dengan pekerjaannya. Peran mediasi *person-job fit* yang menghubungkan antara *inclusive leadership* dan *work engagement* belum banyak dibahas dalam penelitian sebelumnya. Namun hasil temuan ini selaras dengan Bao et al. (2022) bahwa secara parsial, *person-job fit* memediasi hubungan *inclusive leadership* dan *work engagement*. Melalui pengembangan pemimpin yang mempunyai inklusivitas, organisasi dapat meningkatkan kecocokan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan pegawai di tempat kerja, serta mengambil keuntungan dari *work*

engagement pegawai (Bao et al., 2022). Pemimpin dapat secara proaktif mengambil langkah untuk mengembangkan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya, seperti memberikan kebebasan untuk menjadwalkan pekerjaan mereka, atau menentukan prosedur dalam melaksanakan pekerjaan (Oldham & Hackman, 2010).

Peran parsial dari mediasi *person-job fit* ini muncul karena dalam kerangka kerja ASN, pegawai memiliki standar dan prosedur yang mengatur tiap pekerjaan. Hal ini juga menyangkut jangka waktu penyelesaian tiap pekerjaan. Adanya kesalahan prosedur maupun keterlambatan penyelesaian pekerjaan, membuat pegawai bisa mendapatkan hukuman disiplin. Atasan langsung juga ikut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan dari bawahannya. Oleh karena itu, seringkali pemimpin tidak bisa memberikan kebebasan pada pegawai untuk menjadwalkan pekerjaan ataupun menentukan prosedur dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian memaparkan bahwa secara parsial, *person-job fit* memediasi hubungan *job crafting* dengan *work engagement*. Berarti adanya *increasing structural job resources* berupa pengembangan profesionalitas pegawai membuat pegawai merasa kuat dan bersemangat, tanpa melalui kecocokan dengan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian Guo dan Hou (2022) yang menyatakan bahwa *person-job fit* memediasi hubungan antara *job crafting* dan *work engagement*. Lebih lanjut Guo dan Hou (2022) menjelaskan bahwa *job crafting* merupakan sebuah tindakan proaktif dari pemimpin dalam mengubah batas-batas pekerjaan serta relasi. Hal ini meningkatkan persepsi pemimpin tentang kecocokan pekerjaan. Persepsi yang positif tersebut akhirnya menjadi reaksi kerja yang positif yaitu *work engagement*.

Penelitian Chen et al. (2014) juga menjelaskan bahwa *person-job fit* memediasi hubungan *job crafting* (*individual crafting* dan *collaborative crafting*) dan *work engagement*. Atasan harus mengawasi *person-job fit* dari pegawainya. Ketika pegawai menunjukkan tingkat *person-job fit* yang rendah, atasan dapat melakukan *job crafting* misalkan dengan

membentuk kembali konten pekerjaan atau mengubah batasan pekerjaan dengan rekan kerja, sehingga dapat meningkatkan *work engagement*.

5. KESIMPULAN

Inclusive leadership yang diterapkan pada DJP berpengaruh signifikan secara positif terhadap *work engagement* pegawai. Hal ini berarti semakin diterapkan inklusivitas pada atasan langsung, maka semakin pegawai merasa terikat terhadap pekerjaannya. Selain itu, *job crafting* juga secara signifikan berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Setiap *job crafting* yang dilakukan oleh pegawai, mampu meningkatkan *work engagement* secara signifikan. *Inclusive leadership* dan *job crafting* berpengaruh signifikan secara positif terhadap *person-job fit*.

Adanya sifat-sifat inklusivitas dari atasan langsung di DJP dan kesempatan melakukan *job crafting* meningkatkan perasaan atas *person-job fit* dari pegawai. *Person-job fit* berpengaruh signifikan secara positif terhadap *work engagement*. Ketika pegawai merasa cocok dengan pekerjaannya, pegawai tersebut merasa terikat (*engaged*) pada pekerjaannya. *Person-job fit* hanya memiliki pengaruh mediasi secara parsial antara *inclusive leadership* dan *job crafting* terhadap *work engagement*. Hal ini berarti hubungan *inclusive leadership* dan *job crafting* berpengaruh terhadap *work engagement* dengan atau tanpa variabel mediasi *person-job fit*.

6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Peningkatan *person-job fit* dalam rangka meningkatkan *work engagement* dapat melalui beberapa cara seperti melalui proses rekrutmen pegawai dan pembuatan desain pekerjaan. Pada proses rekrutmen pegawai, organisasi dapat melakukan wawancara untuk menilai kecocokan antara calon pegawai dengan nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi, sedangkan dari sisi desain pekerjaan, organisasi harus melihat antara karakteristik pekerjaan dengan karakteristik individu pegawai. Karakteristik individu dilihat melalui *knowledges*, *skills*, dan *abilities* (KSA) pegawai apakah telah mampu memenuhi

karakteristik pekerjaan yang dilakukan. Jika dianggap KSA tersebut belum memenuhi, maka organisasi dapat melakukan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan karakteristik pekerjaan tersebut. Jika dilihat karakteristik pegawai telah melebihi karakteristik pekerjaan (*overqualified*), maka organisasi dapat melakukan redesain pekerjaan dengan melibatkan partisipasi dari pegawai yang memiliki pekerjaan tersebut. Hal ini seperti membuka saran dan pendapat dari pegawai untuk melakukan perubahan peraturan, ataupun standar operasional prosedur (SOP).

Penelitian berikutnya dapat menggunakan *mix method* sehingga mendapatkan hasil yang lebih komprehensif. Kedua, penelitian berikutnya dapat mengeksplorasi hubungan antarvariabel secara organisasional seperti *organization citizenship behavior* (OCB) sebagai *job resource* dalam kerangka model JD-R. Ketiga, penelitian berikutnya disarankan menguji model konseptual penelitian dengan menambah jumlah responden yang bekerja di DJP dengan kantor yang berlokasi di seluruh Indonesia untuk memperkaya temuan sesuai lintas latar belakang responden. Selain itu, penelitian juga dapat memanjangkan periode penyebaran kuesioner agar tingkat proporsionalitas tercapai.

REFERENSI

- Alzyoud, Adel. (2018). The influence of human resource management practices on employee work engagement. *Foundations of Management*, 10(1), 251-256. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0019>
- Bakker, A.B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A.I. (2016). Modeling job crafting behaviours: implications for work engagement, *Human Relations*, 69 (1), 169- 189. <https://doi.org/10.1177/0018726715581690>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Noba Scholar.
- Bao, P., Zengrui, X., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>

- Book, L., Gatling, A., & Kim, J. (2019). The effects of leadership satisfaction on employee engagement, loyalty, and retention in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 18*, 368-393. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599787>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(1), 138-162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Bright, L. (2021). Does person organization fit and person-job fit mediate the relationship between public service motivation and work stress among U.S. federal employees?. *Administrative Sciences, 11*(2), 1-13. <https://doi.org/10.3390/admsci11020037>
- Bui, H., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leader and job engagement. *Journal of Managerial Psychology, 32*(1), 1-20. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2016-0144>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 875-884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- 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>
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management, 37*, 21-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- Chi, N.-W., & Pan, S.-Y. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology, 27*(1), 43-56. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9211-z>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S.-W. (2017). Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being, 18*(6), 1877-1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Cooper, T., & Gulick, L. (1984). Citizenship and professionalism in public administration. *Public Administration Review, 44*(2), 143-149. <https://doi.org/10.2307/975554>
- Edwards, J. R. (2008). Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 167-230. <https://doi.org/10.1080/19416520802211503>
- Gallup. (2023). *Gallup's employee engagement survey: Ask the right questions with the Q12 survey*. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior, 104*, 98-114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- 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*(4), 1649-1667. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1082>
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson.
- Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. W. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine, 24*(4), 619-627. <https://doi.org/10.1007/s12529-017-9638-3>
- Hasan, R., & Chyi, T. (2017). Practical application of balanced scorecard: A literature review. *Journal of Strategy and Performance Management, 5*(3), 87-103.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Islam, T., Ahmad, R., Ahmed, I., & Ahmer, Z. (2019). Police work-family nexus, work engagement and turnover intention: Moderating role of person-job-fit. *Policing: An International Journal, 42*(5), 739-750. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2018-0138>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2011). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK No. 312/PMK.01/2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK 138/PMK.01/2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan di Kementerian Keuangan*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK No. 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's 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>
- Kooij, D. T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *Journal of Applied Psychology, 102*(6), 971–981. <https://doi.org/10.1037/apl0000194>
- Lu, C.-q., Wang, H.-j., Lu, J.-j., Du, D.-y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 84*(2), 142–152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motalib, E. A. (2020). Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the public sector. *Review of Public Personnel Administration, 40*(1), 112–131. <https://doi.org/10.1177/0734371X18790628>
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress, 26*(4), 365–384. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>
- OECD. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 463–479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- Presiden Republik Indonesia. (2015). *Peraturan Presiden No. 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak*. Presiden Republik Indonesia.
- Presiden Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden No. 40 Tahun 2018 tentang Pembaruan Sistem Administrasi Perpajakan*. Presiden Republik Indonesia.
- Resick, C. J., Balthes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1446–1455. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1446>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 646–654. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.646>
- Saramolee, A., Hareebin, Y., Boonkaew, S., Aujirapongpan, S., & Jutidharabongse, J. (2022). Professional skills development affecting organizational learning and corporate performance: An empirical study in Thailand. *TEM Journal, 11*(1), 234–241. <https://doi.org/10.18421/TEM111-29>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- 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>
- Sekiguchi, T. (2004). The role of different types of person-organization fit in Japanese recruiters' judgments of applicant qualifications: An experimental policy-capturing investigation. *Japanese Association of Industrial/Organizational Psychology Journal, 17*(3), 1–15.
- Shuck, B., Reio, T., Jr., & Rocco, T. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International, 14*(4), 427–445. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(1), 71–82. <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>

- Subroto, G. (2020). Knowledge management in tax administration: A case study in Indonesia. *Scientax: Jurnal Kajian Ilmiah Perpajakan Indonesia*, 1(2), 203–235. <https://doi.org/10.52869/st.v1i2.35>
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management*, 48(3), 417–432. <https://doi.org/10.1002/hrm.20288>
- Tims, M. (2009). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M. & Bakker, A.B. (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454. <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Van Vianen, A. E. M. (2000). Person–organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x>
- Vladić, N., Maletič, D., & Maletič, M. (2021). Determinants of innovation capability: an exploratory study of inclusive leadership and work engagement. *Quality Innovation Prosperity*. 25(2). 130-152. <https://doi.org/10.12776/qip.v25i2.1596>
- Yu, K. Y. T. (2009). Affective influences in person–environment fit theory: Exploring the role of affect as both cause and outcome of P-E fit. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1210–1226. <https://doi.org/10.1037/a0016403>
- Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: Roles of psychological safety and thriving at Work. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 62. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062>