

**PENGARUH *PERSON JOB FIT* DAN *JOB CRAFTING* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DIMEDIASI *WORK*
ENGAGEMENT PADA PEGAWAI
KANTOR WALIKOTA
MEDAN**

TESIS

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi
Syarat Mencapai Gelar Magister Manajemen (M.M)
Program Studi Magister Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH:

ANITA PERMATA SARI

2020030042

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PENGESAHAN TESIS

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : Anita Permata Sari
Nomor Pokok Mahasiswa : 2020030042
Prodi/ Konsentrasi : Megister Manajemen/ Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH PERSON JOB FIT DAN JOB CRAFTING TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DIMEDIASI WORK ENGAGEMENT PADA PEGAWAI KANTOR WALIKOTA MEDAN

Pengesahan Tesis

Medan, 15 September 2022

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si

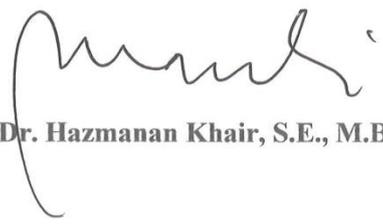

Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi


Prof. Dr. Triono Eddy., S.H., M.Hum


Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A

PENGESAHAN

**PENGARUH PERSON JOB FIT DAN JOB CRAFTING TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DIMEDIASI
WORK ENGAGEMENT PADA PEGAWAI KANTOR
WALIKOTA MEDAN**

ANITA PERMATA SARI

2020030042

Program Studi : Megister Manajemen

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan komisi penguji yang divbentuk oleh program pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam ujian tesis dan berhak menyandang gelar megister (M.M) Pada Hari Kamis, 15 September 2022

Komisi Penguji

1. **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si.**

1.....

2. **Assoc. Prof. Ir. Satria Tirtayasa, M.M., Ph.D.**

2.....

3. **Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M.**

3.....

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH *PERSON JOB FIT* DAN *JOB CRAFTING* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DIMEDIASI *WORK ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI KANTOR WALIKOTA MEDAN

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 05 November 2022

Penulis,



ANITA PERMATA SARI
NPM : 2020030042

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Anita Pemata Sari
Nomor Pokok Mahasiswa : 2020030042
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen SDM
Judul Tesis : PENGARUH *PERSON JOB FIT* DAN *JOB CRAFTING*
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
DIMEDIASI *WORK ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI
KANTOR WALIKOTA MEDAN

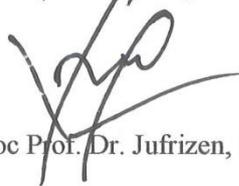
Disetujui untuk disampaikan kepada
Panitia Sidang Meja Hijau,

Medan, Agustus 2022

UMSU
Komisi Pembimbing

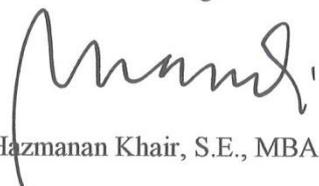
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Pembimbing I



Assoc Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si

Pembimbing II



Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA

ABSTRAK

PENGARUH *PERSON JOB FIT* DAN *JOB CRAFTING* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DIMEDIASI *WORK* *ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI KANTOR WALIKOTA MEDAN

Anita Permata Sari

Program Pascasarjana

E-mail: anita.permata94@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *person job fit* terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh *person job fit* terhadap *work engagement*, pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement*, pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh *person job fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*, pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement*, pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 76 responden merupakan pegawai Kantor Walikota Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan daftar pernyataan seperti kuesioner serta Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *person job fit* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *person job fit* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*, *person job fit* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* (Dengan kata lain *work engagement* tidak berperan sebagai mediator), *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* (Dengan kata lain *work engagement* berperan sebagai mediator).

Kata Kunci: *Person Job Fit*, *Job Crafting*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Work Engagement*

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERSON JOB FIT AND JOB CRAFTING ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN WORK ENGAGEMENT MEDIATION ON EMPLOYEES AT KANTOR WALIKOTA MEDAN

Anita Permata Sari

Program Pascasarjana

E-mail: anita.permata94@gmail.com

The purpose of this study was to determine and analyze the effect of person job fit on organizational citizenship behavior, the effect of job crafting on organizational citizenship behavior, the effect of person job fit on work engagement, the effect of job crafting on work engagement, the effect of work engagement on organizational citizenship behavior, the influence of person job fit on organizational citizenship behavior through work engagement, the effect of job crafting on work engagement, the effect of job crafting on organizational citizenship behavior through work engagement. This study uses a causal type of research using a quantitative approach with a sample of 76 respondents who are employees of the Medan Mayor's Office. Data collection techniques using interviews and a list of statements such as questionnaires and data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPLS) to test the seven hypotheses proposed in this study. The results show that person job fit has a significant effect on organizational citizenship behavior, job crafting has a significant effect on organizational citizenship behavior, person job fit has a significant effect on work engagement, job crafting has a significant effect on work engagement, person job fit has no effect on organizational citizenship behavior through work engagement (in other words, work engagement does not act as a mediator), job crafting has a significant effect on organizational citizenship behavior through work engagement (in other words, work engagement acts as a mediator).

Keywords: Person Job Fit, Job Crafting, Organizational Citizenship Behavior, and Work Engagement

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum Wr.Wb

Dengan mengucapkan puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmad, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini, serta shalawat dan salam kehadiran junjungan Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir kelak. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S-2 (Strata Dua) Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dengan Judul **“PENGARUH *PERSON JOB FIT* DAN *JOB CRAFTING* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DIMEDIASI *WORK ENGAGEMENT* PADA PEGAWAI KANTOR WALIKOTA MEDAN”**

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun serta petunjuk dari bapak/ibu dosen pembimbing dan rekan-rekan mahasiswa/i. Maka pada kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewa Kepada Ayahanda Syaiful Bahri dan Ibunda Supriyati, serta keluarga besar yang telah menyayangi, memberi semangat baik moril maupun materil serta motivasi kepada penulis.

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP, Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum, Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA, Kaprodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si, Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si, Dosen Pembimbing I yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
7. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA, Dosen Pembimbing II yang banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan.
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan.
9. Seluruh pegawai di kantor Walikota Medan yang telah membantu penulis untuk mendapatkan data dan keterangan yang diperlukan dalam penyusunan Tesis.
10. Teman Seperjuangan S2 Nina Annisa, Mutia Nurhaliza, Anggita Dwi Kesuma, Adek Trisma Dina, Muhammad Arif serta teman-teman stambuk 2020 kelas B Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya selaku penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua, semoga

kiranya Tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, 29 Agustus 2022

Penulis,

ANITA PERMATA SARI

2.1.4. <i>Work Engagement</i>	40
2.1.4.1. Pengertian <i>Work Engagement</i>	40
2.1.4.2. Manfaat <i>Work Engagement</i>	41
2.1.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i>	43
2.1.4.4. Indikator <i>Work Engagement</i>	45
2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan	47
2.3. Kerangka Konseptual.....	50
2.3.1 Pengaruh <i>Person Job fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	50
2.3.2 Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	51
2.3.3 Pengaruh <i>Person Job Fit</i> Terhadap <i>Work Engagement</i>	51
2.3.4 Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Work Engagement</i>	52
2.3.5 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	53
2.3.6 Pengaruh <i>Person Job Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Melalui <i>Work Engagement</i>	54
2.3.7 Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Melalui <i>Work Engagement</i>	55
2.4. Hipotesis Penelitian	56
BAB 3 METODE PENELITIAN	58
3.1 Jenis Penelitian	58
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	58
3.2.1 Tempat Penelitian	58
3.2.2 Waktu Penelitian.....	58
3.3 Definisi Operasional Variabel	59
3.4 Populasi dan Sampel	61
3.4.1 Populasi	61
3.4.2 Sampel	62
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	62
3.6 Teknik Pengujian Instrumen.....	64
3.6.1 Uji Validitas	64
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	65
3.7 Teknik Analisis Data	65

3.7.1 Analisis Jalur (Path Analysis).....	66
3.7.2 Pengujian Hipotesis	67
3.7.3 <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	68
3.7.3.1 Analisis Efek Mediasi	68
3.7.3.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	69
3.7.3.2.1 R-Square	69
3.7.3.2.2 <i>F-Square</i>	69
3.7.3.2.3 <i>Total Effect</i> (Pengaruh Total).....	70
3.7.3.3 Analisis <i>Outer Models</i>	70
BAB 4 HASIL PENELITIAN	71
4.1 Hasil Penelitian	71
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian.....	71
4.1.2 Identitas Responden.....	72
4.1.2.1 Jenis Kelamin	72
4.1.2.2 Pendidikan Terakhir	72
4.1.2.3 Lama Bekerja	73
4.1.2.4 Usia.....	74
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian.....	74
4.1.3.1 Variabel Organizational Citizenship Behavior (Y)	74
4.1.3.2 Variabel <i>Person Job Fit</i> (X1).....	77
4.1.3.3 Variabel <i>Job Crafting</i>	79
4.1.3.4 Variabel <i>Work Engagement</i> (Z)	81
4.2 Analisis Data.....	83
4.2.1 Analisis Model Pengukuran / <i>Measurement Model Analysis</i> (Outer Model).....	83
4.2.1.1 Uji Validitas.....	84
4.2.1.2 <i>Discriminant Validity</i>	87
4.2.1.3 Uji Reliabilitas.....	89
4.2.2 Analisis <i>Inner Model</i>	90
4.2.2.1 Uji <i>F-Square</i>	90
4.2.2.2 Uji Koefisien Determinasi (R-Square).....	91
4.2.3 Pengujian Hipotesis	92
4.2.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	93
4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	95

4.2.3.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh Total (<i>Total Effect</i>)....	97
4.3 Pembahasan.....	98
4.3.1 Pengaruh <i>Person Job Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	98
4.3.2 Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	100
4.3.3 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	101
4.3.4 Pengaruh <i>Person Job Fit</i> Terhadap <i>Work Engagement</i>	102
4.3.5 Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Work Engagement</i>	103
4.3.6 Pengaruh <i>Person Job Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dimediasi Oleh <i>Work Engagement</i>	104
4.3.7 Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dimediasi Oleh <i>Work Engagement</i>	106
BAB 5 PENUTUP.....	108
5.1 Kesimpulan	108
5.2 Saran	109
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	111
DAFTAR PUSTAKA	112
LAMPIRAN.....	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Angket Fenomena <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	8
Gambar 1.2 Angket Fenomena <i>Work Engagement</i>	10
Gambar 2.1 Kerangka Teori <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	17
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual	56
Gambar 4.1 <i>Path Coefficients</i>	83
Gambar 4.2 <i>Path Coefficients</i> Hasil Uji Validitas Konvergen	86
Gambar 4.3 <i>Path Coefficient</i>	93

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peran Ekstra Pegawai Kantor Walikota Medan Periode Tahun 2019-2021.....	6
Tabel 1.2 Perilaku Yang Dilakukan Pegawai	6
Tabel 1.3 Data Person Job Fit Pegawai Pada Kantor Walikota Medan	9
Tabel 1.4 Data Pegawai Proaktif.....	10
Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu	47
Tabel 3.1 Skedul Rencana Penelitian.....	59
Tabel 3.2 Definisi Operasional	60
Tabel 3.3 Skala <i>Likert</i>	63
Tabel 4.1 Skala <i>Likert</i>	71
Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	72
Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	73
Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	73
Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	74
Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	75
Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel <i>Person Job Fit</i>	77
Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel <i>Person Job Crafting</i>	79
Tabel 4.9 Skor Angket Untuk Variabel <i>Work Engagement</i>	81
Tabel 4.10 Uji Validitas Konvergen Variabel Y (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>).....	84
Tabel 4.11 Uji Validitas Konvergen Variabel X1 (<i>Person Job Fit</i>)	84
Tabel 4.12 Uji Validitas Konvergen Variabel X2 (<i>Job Crafting</i>).....	85
Tabel 4.13 Uji Validitas Konvergen Variabel Z (<i>Work Engagement</i>).....	85
Tabel 4.14 Hasil AVE (<i>Avarage Variant Extracted</i>).....	87
Tabel 4.15 Hasil <i>Cross Loading</i>	87
Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas	89
Tabel 4.17 Nilai <i>F-Square</i>	90
Tabel 4.18 Hasil Uji <i>R-Square</i>	92
Tabel 4.19 <i>Path Coefficient</i>	94

Tabel 4.20 <i>Specific Indirect Effect</i>	96
Tabel 4.21 <i>Total Effect</i>	97

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Manajemen SDM Pemerintahan bertujuan untuk mengoptimalkan kerja-kerja pegawai di sektor publik dari aspek fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan, pengoorganisasian, pengendalian atau pengawasan.

Dalam lembaga pemerintahan sumber daya manusia merupakan faktor penentu berhasil tidaknya sebuah pelayanan yang baik. Oleh karena itu, sumber daya manusia memiliki peranan sebagai pendayagunaan aparatur negara agar terus ditingkatkan terutama yang berkaitan dengan kualitas, efisiensi pelayanan dan pengayoman pada masyarakat serta kemampuan profesional dan kesejahteraan aparat sangat diperhatikan dalam menunjang pelaksanaan tugas. Dalam UU No.43 Tahun 1999 tentang Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa: “Untuk mencapai tujuan kualitas pada setiap pegawai maka diperlukan komitmen pegawai yang tinggi terhadap organisasi.

Sumber daya manusia yang terukur kinerjanya dan memiliki target yang sesuai dengan standart perusahaan tentunya akan menjadi *asset* yang bernilai tinggi. Selanjutnya sikap seperti ini haruslah tetap dibangun dan dijaga agar performa dari masing-masing individu tetap optimal. Diantaranya sikap seperti ini

dikenal dalam organisasi adalah mengenai *Organizational citizenship behavior* (OCB) atau pada umumnya disebut dengan perilaku kewarganegaraan karyawan. Perilaku ini merupakan perasaan dimana muncul saat karyawan mampu berkontribusi lebih untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

Menurut Robbins & Coulter, (2010) “*Organizational citizenship behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi”

Suatu kecocokan dalam bekerja atau dengan kata lain kesesuaian pekerjaan dengan individu (*person job fit*) sangat berpengaruh dengan *organizational citizenship behavior* yang dimana jika pekerjaan seseorang sesuai dengan dirinya maka akan menyiptakan atau menimbulkan perilaku organisasi, misalnya sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi standar tugas yang diberikan kepadanya atau membantu para pegawai lain yang mengalami kesulitan dalam bekerja.

Sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan serta pencapaian organisasi, sehingga organisasi perlu membuat regulasi sebagai aturan yang harus diikuti seluruh anggota organisasi. Salah satu yang harus diikuti oleh karyawan adalah *Person Job Fit* yang merupakan kondisi yang menggambarkan kesesuaian antara kemampuan pekerja dengan *jobsdesk* yang diberikan perusahaan, serta apa yang bisa diberikan pekerjaan kepada karyawan tersebut.

Sebagai faktor sentral dalam sebuah organisasi maupun perusahaan, sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik. Tujuannya tentu saja agar produktivitas berjalan optimal dan tujuan perusahaan bisa tercapai. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan menggunakan teori *person job fit*. *Person Job Fit* sendiri merupakan kondisi yang menggambarkan kesesuaian antara

kemampuan pekerja dengan *jobdesk* yang diberikan perusahaan serta apa yang bisa diberikan pekerjaan kepada karyawan tersebut, oleh karena itu jika pekerjaan dan individu di dalam perusahaan bagi pegawai maka akan meningkatkan perilaku keterlibatan kerja pegawai terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian dari (Bangun et al., 2017). Namun terdapat juga penelitian dari (Alfani & Hadini, 2018) yang menyatakan *Person Job Fit* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Person Job Fit menyangkut hubungan antara karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan tertentu”. Dari pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *person job fit* adalah kesesuaian antara karakteristik individu (mencakup kemampuan dan kebutuhan atau keinginan) terhadap karakteristik pekerjaan tertentu dan orang-orang dari pekerjaan atau tugas yang dilakukan ditempat kerja. Robbins & Coulter, (2010)

Selain pentingnya *Person Job Fit*, *Job crafting* juga merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. *Job crafting* sendiri merupakan keahlian karyawan yang dapat mendesain ulang pekerjaan mereka atas inisiatif sendiri, dengan atau tanpa keterlibatan manajemen untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan dengan kemampuan pribadi ataupun kebutuhan mereka. *Job crafting* itu sendiri mencakup perubahan pekerjaan yang sangat kompleks, mulai dari system, cara bekerja hingga akhirnya berefek pada hasil kerja.

Job crafting bisa disejajarkan dengan kata inovasi dan kreatifitas tingkat tinggi, dimana dengan dorongan dalam diri memberikan kekuatan untuk melakukan hal yang baru meskipun *support* dari lingkungan atau manajemen

tidak ada. *Job crafting* benar-benar muncul dari dalam diri tidak peduli system yang ada seperti apa tetapi dengan niat untuk menghilangkan rasa kebosanan maka mereka membuat sesuatu yang baru.

Adapun menurut Tims & Bakker, (2012) *Job Crafting* yang dilakukan karyawan dalam memobilisasi dan meningkatkan sumber daya pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat, dan meningkatkan aspek pekerjaan yang menantang akan mengarah pada keterkaitan kerja. Jadi dengan adanya *job crafting* karyawan juga dapat berperilaku dengan secara sukarela untuk mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standart tugas yang biasanya diberikan kepadanya, karyawan yang seperti ini biasanya merupakan asset bagi sebuah organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian (Fatsiyah, 2019) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan antar *job crating* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) namun ada juga penelitian dari (Riyanto & Helmy, 2020) yang menyatakan pengaruh negative antara *job crating* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Selain *Job crafting* faktor yang mempengaruhi suatu organisasi untuk membentuk seorang karyawan berkualitas yang memiliki *work engagement* (keterlibatan kerja). Menurut Yudiani, (2017) *Work Engagement* adalah suatu kondisi karyawan yang merasa terhubung, puas dan antusias terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan merasa bergairah dan sangat terhubung dengan pekerjaannya. Adapun penelitian dari (Wulandari, 2021); yang menyatakan adanya pengaruh *work engagement* terhadap *organizational Citizenship Behavior* dan ada juga penelitian dari

(Riyanto & Helmy, 2020) yang menyatakan tidak adanya pengaruh antara *work engagement* terhadap *organizational Citizenship Behavior*

Objek penelitian ini yaitu Kantor Walikota Medan yang juga sudah pasti membutuhkan tenaga kerja yang handal dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi guna dapat memberikan kemajuan dan dengan mudah mencapai tujuan perusahaan. Kantor Walikota Medan memiliki misi meningkatkan kualitas aparatur yang handal dan meningkatkan pelayanan yang semakin cepat dan tepat. Namun berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan di Kantor Walikota Medan, ada beberapa masalah mengenai sumber daya manusia yang bekerja di kantor tersebut.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat dilihat bagaimana seorang pekerja berusaha untuk berempati dengan kondisi yang lain dan saling membantu terhadap pegawai yang lain, atau bisa juga diartikan sebagai suatu perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi kerja dasar seseorang. Serta juga dapat dijelaskan sebagai perilaku yang melebihi permintaan tugas, dan seharusnya para pegawai atau karyawan bisa secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan kepadanya dan membantu para pegawai yang lain pada saat kesulitan dalam melaksanakan tugasnya. Akan tetapi berdasarkan survey yang penulis lakukan pegawai masih banyak yang tidak saling tolong-menolong sesama pegawai sepertinya tidak adanya toleransi yang diberikan jika mendapat masalah dalam bekerja. Pegawai lainnya hanya mementingkan kepentingan pribadi saja. Permasalahan ini didukung dengan tabel frekuensi tingkat perilaku kewargaan organisasi Kantor Walikota Medan Periode Tahun 2019-2021 pada Tabel 1.1:

Tabel 1.1 Peran Ekstra Pegawai Kantor Walikota Medan Periode Tahun 2019-2021

No	Tahun	Presentase Peningkatan Pegawai Lembur	Presentase Standar Penilaian Minimal (SPM)
1	2019	40%	40%
2	2020	30%	40%
3	2021	30%	40%

Sumber: Kantor Walikota, Medan 2022

Berdasarkan data pada tabel 1.1. dapat dilihat dari presentase karyawan yang lembur mengalami penurunan yang signifikan dari batas standar penilaian minimal (SPM) yang telah ditetapkan organisasi. Standar penilaian minimal (SPM) ini dibuat dengan dasar untuk pengembangan kualitas organisasi.

Selain itu masih terdapat perilaku yang dilakukan pegawai diantaranya sebagai berikut:

Tabel 1.2 Perilaku Yang Dilakukan Pegawai

No	Keterangan
1	Tidak semua pegawai bersedia membantu rekan kerja saat mendapat beban kerja lebih
2	Rekan kerja tidak membantu pekerjaan saat pegawai tidak masuk kerja
3	kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan pegawai diluar

Sumber: Kantor Walikota, Medan 2022

Melihat fenomena dapat diketahui bahwa secara tidak langsung perilaku kewargaan organisasi atau perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior*) dari para pegawai pada Kantor Walikota Medan masih perlu ditingkatkan. Pada kenyataannya memang tidak semudah itu untuk menumbuhkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada diri pegawai.

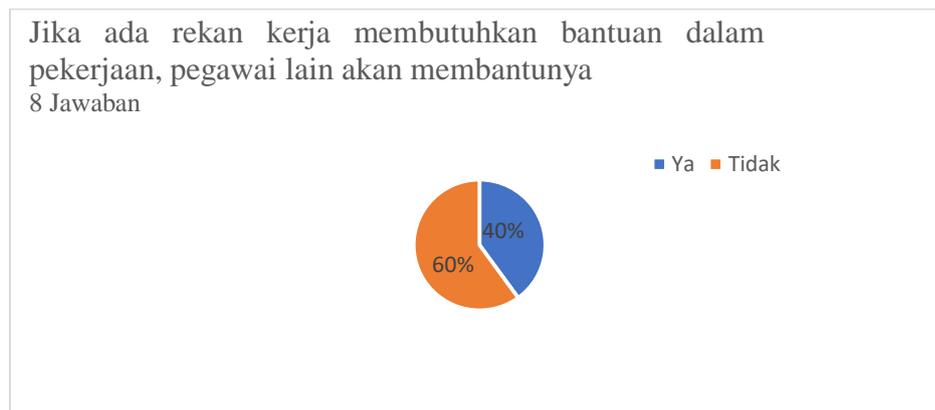
Selain itu masih tidak sesuainya individu dengan pekerjaannya (*person job fit*) yang dapat dilihat dari seorang pegawai yang kurang mengerti tentang pembuatan tugas yang diberikan oleh atasan karena tidak sesuai dengan keahlian pegawai tersebut dengan jobdesknya. Kecocokan seorang kandidat dengan posisi yang mereka pilih memiliki dampak yang sangat besar, baik bagi diri mereka ataupun perusahaan. Ketika seorang karyawan atau pegawai punya keyakinan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan cocok dengan diri mereka dan *skill* yang mereka miliki, inisiatif mereka untuk mengembangkan diri mereka secara professional juga akan meningkat. Hal ini juga dapat berdampak positif pada produktivitas perusahaan.

Penulis juga melihat kurangnya penyediaan sarana untuk para pegawai atau para atasan yang seharusnya mampu mendengar ide-ide yang dimiliki setiap pegawainya. Selaku atasan membutuhkan dari perusahaan atau kantor walikota tersebut untuk mewujudkan ide pegawai, karena dukungan tersebut sangat membantu sehingga membuat para pegawai merasa dihargai dengan ide yang dimilikinya. Ketika organisasi tidak diberikan perlakuan baik kepada pegawainya, maka organisasi dapat kehilangan pegawai-pegawai yang berbakat.

Kantor Walikota Medan juga menilai *work engagement* penting untuk organisasi hal itu dapat penulis lihat dari pegawai yang masih ada untuk menunda-nunda pekerjaan mengobrol berbagai hal di luar pekerjaan, kurang keterikatan dalam bekerja serta kurang antusias (*Work engagement*) dalam menyelesaikan pekerjaan. Fenomena keterikatan kerja terjadi di negara Indonesia menurut penelitian Gallup (2013) menunjukkan bahwa Indonesia berada dalam urutan

terbawah terkait keterikatan karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hanya 8% dari keterikatan karyawan Indonesia yang terikat terhadap pekerjaannya.

Fenomena diatas relevan dengan hasil survei awal yang dilakukan pada 10 orang Pegawai Kantor Walikota Medan, terkait dengan *organizational citizenship behavior, person job fit, job crafting, work engagement*. Berikut dilampirkan hasil survey awal:



Gambar 1.1 Angket Fenomena *Organizational Citizenship Behavior*

Sumber: Kuisisioner (2022)

Dilihat dari gambar 1.1 diatas, diketahui dari 8 orang pegawai Kantor Walikota Medan yang telah menjawab sebanyak 60% pegawai menyatakan tidak membantu pegawai lain saat membutuhkan bantuan, 40% menyatakan akan membantu pegawai lain yang membutuhkan bantuan dalam bekerja. Hal ini berarti adanya masih banyaknya para pegawai yang hanya mementingkan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan orang lain.

No	Penilaian	2019	2020	2021
1	Sangat Baik	24 Orang	19 Orang	18 Orang
2	Baik	20 Orang	18 Orang	15 Orang
3	Sedang	15 Orang	15 Orang	18 Orang
4	Rendah	17 Orang	24 Orang	25 Orang

Tabel 1.3 Job Fit Pada		Total	76 Orang	76 Orang	76 Orang	Data Person Pegawai Kantor
	Walikota Medan					

Sumber: Personalia Kantor Walikota Medan

Dari tabel 1.3 diketahui adanya peningkatan hasil dalam katagori sedang dan rendah. Sedangkan dalam penilaian katagori sangat baik dan kategori baik terus mengalami penurunan. Hal ini dapat diartikan bahwa pekerjaan pegawai masih belum optimal. Dapat juga dijelaskan bahwasanya masih terjadinya pegawai yang keahliannya tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini akan menyebabkan keterlambatan atau belum optimalnya dalam hal menyelesaikan pekerjaan tugas pada pegawai

Jika penulis ingin mensurvei data awal tentang *person job fit* maka dapat melihat fenomena yang terjadi tersebut didapat dari indikator-indikator *person job fit*: (1) Memahami dan menguasai tugas, maknanya fenomena yang penulis lihat adanya beberapa pegawai yang kurang memahami apa yang harus mereka lakukan. (2) Kesesuaian tujuan, penulis lihat bisa saja terjadi oleh beberapa pegawai yang ketika bekerja tidak berdasarkan pedoman atau SOP yang ditetapkan organisasi. (3) Mampu berinteraksi, karyawan tidak hanya dituntut untuk bekerja keras, ada beberapa yang cenderung individualis, (4) Kesesuaian karakteristik, ada kalanya pegawai mengajukan kesempurnaan dirinya yang nyatanya pegawai tersebut tidak mampu untuk melakukan tugas tersebut, (5) Kesesuaian pekerjaan, terkadang terdapat pegawai yang berusaha untuk memahami jika ada pegawai lain yang belum bekerja. Ia berusaha untuk tidak ambisius dalam berprestasi sehingga agak beretanggung dengan orang lain

Tabel 1.4 Data Pegawai Proaktif

Tahun	Range Nilai	Predikat
2019	60	cukup
2020	70	cukup
2021	60	kurang

Sumber: Personalia Kantor Walikota Medan

Berdasarkan data awal penulis wawancara dengan pimpinan bahwasanya ada beberapa pegawai yang dianggap oleh pimpinan tidak proaktif. Karena selaku pimpinan mereka yang paling tahu bagaimana sikap perbuatan ataupun bentuk pekerjaan dari pegawainya, sampai kepada hal yang sifatnya para pegawai yang proaktif pimpinan juga harus tahu. Karena dasar dari proaktif itu adalah menunjukkan mana pegawai yang kreatif (*job crafting*) dan pekerjaan apa yang dilakukan.



Gambar 1.2 Angket Fenomena *Work Engagement*

Sumber: Kuisisioner (2022)

Dilihat dari gambar 1.4 diatas, diketahui dari 8 orang pegawai kantor Walikota Medan yang telah menjawab 60% pegawai menyatakan tidak bersemangat dalam bekerja, 40% pegawai menyatakan merasa bersemangat ketika bekerja. Hal ini berarti menyatakan adanya pegawai yang hanya mengerjakan

pekerjaanya sebagai kewajiban saja tanpa merasa bersemangat, hal ini bisa disebabkan karna pegawai merasa pekerjaan yang dilakukannya cenderung monoton sehingga terkadang kurang antusias.

Berdasarkan latar belakang yang telah di jelaskan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Person Job Fit* dan *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dimediasi *Work Engagement* Pada Pegawai Kantor Walikota Medan”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil penelitian, adapun permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan yang penulis identifikasikan yaitu sebagai berikut:

1. Kurangnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seperti tidak adanya toleransi yang diberikan jika mendapat masalah atau melakukan kesalahan dalam bekerja, serta lebih banyak pegawai yang mementingkan pribadi dibandingkan kepentingan orang lain.
2. Ketidak sesuaian *Person Job Fit* pegawai yang ada di kantor walikota medan, sehingga menyebabkan keterlambatan menyelesaikan tugas pada pegawai
3. Kantor Walikota Medan kurang menyediakan sarana bagi pegawai untuk mengembangkan potensinya serta melakukan training *Job crafting* guna menimbulkan dan mempertahankan perilaku proaktif ditempat kerja.
4. Sebagian pegawai tampak kurang bersemangat dalam bekerja. Misalnya ketika mereka sampai di ruangan kerja, mereka tidak langsung menyiapkan jadwal atau agenda yang harus diselesaikan pada hari tersebut, sering menunda-nunda pekerjaan, mengobrol berbagai hal di luar pekerjaan, kurang

antusias atau memiliki rasa keterlibatan bekerja (*Work engagement*) dalam menyelesaikan pekerjaan

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas banyak faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, diantaranya yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, kepribadian, serta moral karyawan. Namun dalam penelitian ini penulis hanya membatasi pada tiga faktor, yaitu kecocokan pekerjaan dengan individu (*person job fit*), kerajinan bekerja atau mendesain ulang pekerjaan atas inisiatif sendiri (*job crafting*) dan keterlibatan kerja (*work engagement*) sebagai variabel intervening untuk dikaji lebih mendalam.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Person Job Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai Kantor walikota Medan?
2. Apakah *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai Kantor Walikota Medan?
3. Apakah *Person Job Fit* berpengaruh terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Kantor Walikota Medan?
4. Apakah *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Kantor walikota Medan?
5. Apakah *Work Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai Kantor Walikota Medan?

6. Apakah *Person Job Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* pada Pegawai Kantor Walikota Medan?
7. Apakah *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* Pada Pegawai Kantor Walikota Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan Penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai Kantor Walikota Medan
2. Untuk mengetahui pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai Kantor Walikota Medan
3. Untuk mengetahui pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Kantor Walikota Medan
4. Untuk mengetahui pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Kantor Walikota Medan
5. Untuk mengetahui pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai Kantor Walikota Medan
6. Untuk mengetahui pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* Pada Pegawai Kantor Walikota Medan
7. untuk mengetahui pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* Pada Pegawai Kantor Walikota Medan

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan bagi semua pihak di antaranya sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.
- b. Dapat memperkaya konsep atau teori yang menyokong ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan pengaruh *person job fit*, *job crafting*, dan *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Kantor Walikota Medan
- b. Memberi masukan berarti pada Kantor Walikota Medan dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya pada hubungan *person job fit*, *job crafting*, dan *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Organizational Citizenship Behavior

2.1.1.1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behaviour (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan secara agregat mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi Munir, (2020)

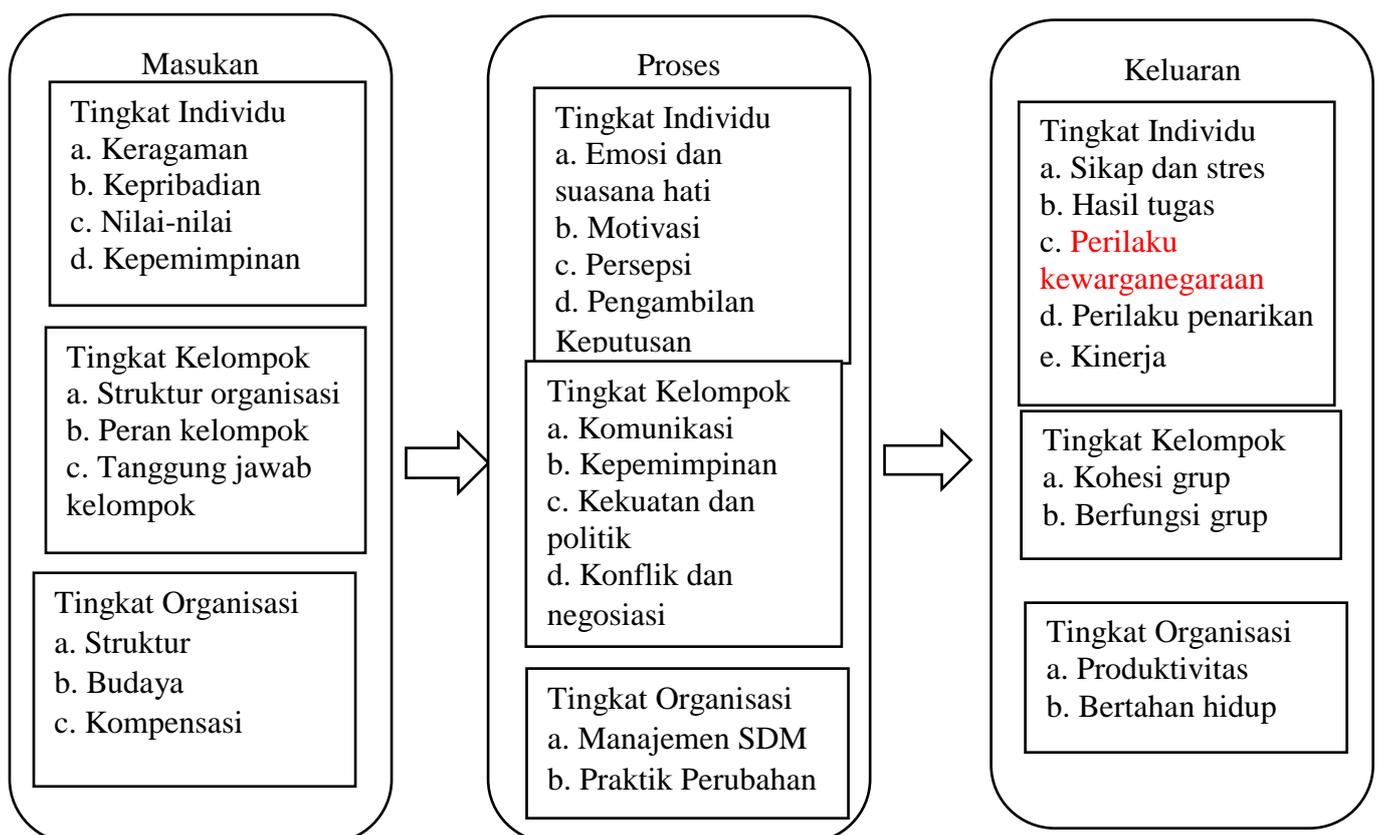
Selanjutnya menurut Robbins & Coulter, (2010) “*Organizational citizenship behaviour* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi” artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi. Sedangkan menurut Ekowati et al., (2013) mendefenisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan (*agregat*) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

Adapula Menurut Titisari, (2016) *Organizational citizenship behaviour* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap atura-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational citizenship behaviour* (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra atas kehendak sendiri atau bersifat bebas yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal yang secara keseluruhan mampu meningkatkan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

2.1.1.1 Grand Teori *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior mempelajari dampak dari individu, grup, dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing-masing individu. Kerangka perilaku organisasi ini dikemukakan oleh Robbins & Judge, (2013)



Gambar 2.1 Kerangka Teori *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan gambar 2.1. yang merupakan kerangka teori *Organizational Citizenship Behavior* menurut (Robbins & Judge, 2013) yang menjelaskan bahwa teori ini memiliki tiga bagian penting dari *organizational citizenship behavior* yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses-proses akan terjadi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang di prediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya.

Setelah gambar diatas menunjukkan bahwasanya ada perilaku kewarganegaraan, para pekerja ataupun pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi akan melaksanakan aktifitasnya sebagai pekerja didasari kepada apa saja yang ada didalam diri pegawai, dan juga lingkungan yang ada disekitar dari pegawai. Dengan kata lain seorang individu pekerja akan menunjukkan pekerjaannya berdasarkan kepribadiannya, nilai-nilai yang dianutnya, dan juga hasil dari arahan para pemimpin. Pada saat sudah ada di dalam dirinya dia akan melaksanakan pekerjaannya itu dengan menggunakan persepsi yang lahir dari diri pegawai. Ketika persepsi dari pegawai positif pegawai akan menunjukkan hal-hal yang positif, yang artinya pegawai akan bekerja dengan baik, bekerjasama dengan pihak lain dan akan berkoordinasi dengan rekan-rekan kerjanya.

Dari pelaksanaan atau proses seorang pekerja disini akan menunjukkan perilaku-perilaku yang sesuai dengan harapan pimpinan. Perilaku inilah yang disebut dengan perilaku kewarganegaraan dengan kata lain perilaku yang akan

ditunjukkan untuk bisa mendukung kegiatan-kegiatan dari suatu organisasi, misalnya: akan bekerjasama dengan pihak lain, berempati dengan orang lain, serta selalu membantu rekan-rekan kerjanya yang kurang paham dengan pekerjaannya. Dan akhirnya ini akan menciptakan hasil bahwa organisasi tersebut memiliki perilaku para pegawainya sesuai harapan.

Maka dapat disimpulkan bahwa perilaku kewarganegaraan (*Organizational citizenship behavior*) merupakan faktor yang paling dasar yang akan dipengaruhi berbagai hal yang berkaitan dengan proses yang akan terjadi. Seperti yang terdapat variabel lain pada penelitian saya yaitu *person job fit*, *job crafting* dan *work engagement*. Jika kesesuaian antara pekerjaan dengan individu sesuai akan menciptakan perilaku kewarganegaraan, serta jika pula pegawai menerapkan *job crafting* dalam bekerja maka juga akan menimbulkan rasa perilaku kewarganegaraan antar pegawai, dan selanjutnya pada *work engagement* jika para pegawai merasakan keterikatan dalam bekerja, puas dalam menyelesaikan pekerjaannya maka akan berdampak pada perilaku kewarganegaraan pada para pegawai.

2.1.1.2. Manfaat *Organizational Citizenship behavior (OCB)*

Menurut Titisari, (2016) mengenai manfaat OCB terhadap organisasi yaitu:

1. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
2. Dapat menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
3. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

4. Mampu meningkatkan produktivitas manajer
5. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
6. Dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
7. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
8. Dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja

Sedangkan menurut Widyanti, (2019) manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

1. Prilaku organisasi atau *Organizational Citizenship behaviour* berfungsi sebagai peta jalan bagi kehidupan anggota dalam organisasi. Melakukan penelitian sistematis yang berguna dalam memahami dan memprediksi umur suatu organisasi.
2. *Organizational Citizenship behaviour* ini membantu setiap individu memahami perilaku dirinya sendiri dan orang lain dalam organisasi untuk meningkatkan hubungan interpersonal diantara orang-orang dalam organisasi.
3. *Organizational Citizenship behaviour* berguna untuk menjaga hubungan tenaga kerja manajemen. Jika prinsip-prinsip manajemen dapat diterapkan secara efektif pada suatu organisasi, maka akan sangat membantu dalam mempertahankan dan memotivasi karyawan dalam organisasi.

2.1.1.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut organ (1995) factor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu:

1. Budaya dan iklim organisasi

Terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya *organizational citizenship behavior*. Karyawan atau pegawai cenderung melakukan Tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila: a) merasa puas dengan pekerjaannya, b) menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas, c) percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlukan secara adil oleh organisasinya.

2. Kepribadian dan suasana hati (*mood*)

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan

tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

3. Persepsi terhadap dukungan organisasional

bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (Perceived Organizational Support/POS) dapat menjadi prediktor organizational citizenship behavior (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (feed back) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

4. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan

Interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan “lebih dari” yang diharapkan oleh atasan mereka.

5. Masa Kerja

karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (gender) berpengaruh pada OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers et al. (1996). Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di Organisasi. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki keterdekatan dan keikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Semakin lama karyawan bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki “investasi” di dalamnya.

6. Jenis kelamin

perilaku-perilaku

kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerjasama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) daripada pria (Gabriel dan Gardner, 1999) dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria (George et al., 1998). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup menyolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial di tempat mereka bekerja.

Menurut Titisari, (2016) peningkatan OCB dipengaruhi oleh 2 faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Berikut penjelasan lebih lanjut:

1. Faktor Internal

- a. Kepuasan Kerja

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja cenderung akan berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman positif mereka.

b. Komitmen Organisasi

Sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

c. Kepribadian

Perbedaan individu merupakan *predictor* yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka.

d. Moral Karyawan

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja.

e. Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2. Faktor Eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi

b. Kepercayaan Pada Pimpinan

Kepercayaan atau *trust* ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan integritas, reliabilitas dan perhatian

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain.

Adapun faktor-faktor *organizational citizenship behavior* menurut Badeni, (2013) yaitu:

- 1) Manusia, dalam faktor ini manusia adalah *system social internal* suatu organisasi. Mereka terdiri dari individu dan kelompok. Kelompok yang dimaksud di sini mungkin besar atau kecil, informal atau formal kelompok ini sebagian besar dinamis. Artinya mereka terbentuk, berubah dan larut. Orang-orang yang membuat organisasi ini bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan.
- 2) Teknologi, menentukan kondisi fisik dan ekonomi dimana orang bekerja. Sifat teknologi sangat tergantung pada sifat organisasi dan memengaruhi pekerjaan atau kondisi kerja.
- 3) Sistem sosial menyediakan lingkungan eksternal dimana sebuah organisasi beroperasi. Sistem sosial ini memengaruhi sikap orang (*people*), kondisi kerja dan yang paling terpenting memberikan persaingan untuk sumber daya dan kekuasaan.

2.1.1.4. Indikator Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Titisari, (2014) adapun indikator dari *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

1) *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang yang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku suka rela yang bukan merupakan kewajiban tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh kedepan dari panggilan tugas.

3) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai ketinggian yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif antara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekunin.

Adapun indikator *Organizational Citizenship Behavior* menurut Muhdar, (2015) yaitu sebagai berikut:

1) Altruism (*helping*)

Mengutamakan kepentingan orang lain. Indikator ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas dalam keadaan tertentu.

2) *Conscientiousness*

Ketelitian atau dikerjakan secara seksama, yang mengacu pada seorang karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah disyaratkan.

3) Sikap Sportif

Sikap sportif merupakan keadaan atau sifat jujur dan murah hati, sehingga lebih menekankan pada aspek positif organisasi daripada aspek negatif.

4) Kebaikan

Merupakan kebaikan, kesopanan, tata susila atau rasa hormat termasuk perilaku seperti membantu seseorang dalam mencegah terjadinya suatu permasalahan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.

5) *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang ikut serta mendukung fungsi administrasi organisasi. Perilaku ini berupa partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian.

2.1.2. *Person Job Fit*

2.1.2.1. Pengertian *Person Job Fit*

Menurut Alfani & Hadini, (2018) *Person Job Fit*, adanya kesesuaian antara karakteristik tugas/pekerjaan dengan kemampuan individu untuk melaksanakan tugas tersebut, akan memperkuat ikatan karyawan terhadap pekerjaannya, yaitu karyawan akan lebih komitmen terhadap pekerjaan. Selanjutnya Snell & Bohlander, (2013) berpendapat *Person Job Fit* merupakan proses spesifikasi pekerjaan sebagai upaya untuk membantu mengidentifikasi kompetensi individual karyawan yang dibutuhkan untuk memperoleh kesuksesan, seperti pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan faktor lain yang dapat mengacu pada pemerolehan kinerja yang superior, oleh karena itu variabel ini sangat penting diperhatikan oleh perusahaan.

Sedangkan Farzaneh et al., (2014) *Person Job Fit* merupakan kebutuhan kesesuaian yang terjadi ketika pasokan yang ditawarkan oleh pekerjaan kompatibel dengan kebutuhan preferensi, dan keinginan individu.

Adapun menurut Alfani & Hadini, (2018) mendefenisikan *Person Job Fit* menyangkut hubungan antara karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan tertentu”. Dari pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *person job fit* adalah kesesuaian antara karakteristik individu (mencakup kemampuan dan kebutuhan atau keinginan) terhadap karakteristik pekerjaan tertentu dan orang-orang dari pekerjaan atau tugas yang dilakukan ditempat kerja. Selanjutnya *Person Job Fit* dapat didefinisikan sebagai kesesuaian antara kemampuan seseorang dan tuntutan pekerjaan atau kebutuhan orang dan persediaan dari pekerjaan Deniz et al., (2015)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, bahawa *person job fit* diartikan sebagai kesesuaian antara individu dengan pekerjaan atau tugas-tugas yang dilakukan di tempat kerja. Definisi ini mencangkup kesesuaian berdasarkan kebutuhan karyawan dan perlengkapan kerja yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

2.1.2.2. Manfaat *Person Job Fit*

Manfaat *person job fit* adalah jika perusahaannya menpekerjakan karyawan dengan keterampilan dan preferensi yang sesuai dengan karakteristik yang dibutuhkan pekerjaan, akan memungkinkan perusahaan mendapat nilai dari karyawan, tanpa harus mengadakan program pelatihan yang lama.

Menurut Farzaneh et al., (2014) manfaat dari *person job fit* yaitu:

1) Retensi dan *Trun Over*

Jika karyawan merasa senang dan puas dengan pekerjaan mereka, maka mereka akan tetap tinggal di perusahaan.

2) *Brain Drain*

Person job fit membantu perusahaan menentukan orang yang tepat dalam perusahaan.

3) Menarik pelamar berbakat

Menjadi perusahaan yang komit kepada karyawan dan menyediakan pekerjaan yang bermakna dan menarik pelamar baru.

4) *Recruiting & Staffing*

Membantu perusahaan menyaring karyawan yang tidak sesuai dan sesuai sehingga hanya focus kepada yang sesuai.

5) Kinerja

Ketika seseorang sesuai dengan pekerjaannya, maka produktivitas akan meningkat

6) Efektif

Karyawan memiliki kesempatan yang jauh lebih besar untuk bisa mengambil pekerjaan tambahan jika pekerjaan utama sesuai dengan keterampilan mereka.

Adapun menurut Sulistiowati et al., (2017) pendapat yang mengatakan beberapa manfaat dari *person job fit* yaitu:

1) Meningkatkan keterlibatan karyawan kepada perusahaan

Karyawan yang nantinya cocok dengan posisi yang sedang mereka jalani, cenderung akan memiliki *engagement* atau keterlibatan yang lebih tinggi saat bekerja. Keterlibatan yang ditunjukkan dengan adanya komitmen secara emosional terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

2) Meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja

Kecocokan yang pas atau sesuai juga akan berdampak pada kepuasan kerja atau *job satisfaction*. Karena nantinya mereka akan memiliki kemampuan dan didukung dengan kepribadian yang tepat untuk posisi mereka, sehingga mereka bisa bekerja lebih baik dan merasa lebih puas dengan hasil kerja yang mereka lakukan.

3) Mengurangi level rotasi karyawan

Menyeleksi kandidat berdasarkan *job fit* dengan posisi yang mereka lamar juga dapat menekan angka *turnover*. Sebuah data menunjukkan bahwa karyawan yang keluar dari pekerjaannya sering kali bukan disebabkan oleh alasan keuangan namun karena mereka tidak merasa cocok dengan posisi yang mereka kerjakan.

2.1.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Person Job Fit*

Menurut Bangun et al., (2017) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *Person Job Fit* diantaranya:

1) Faktor pendorong kreativitas individu

- a. Pengalaman individu dengan kreatifitas
- b. Perlakuan terhadap individu
- c. Kemampuan kognitif dari individu

2) Tahap membangun kreativitas

- a. Tahap persiapan (*Preparation*)
- b. Tahap inkubasi (*Incubation*)
- c. Tahap penemuan ide atau gagasan (*insight*)
- d. Tahap pengujian (*verification*)

3) *French and Raven*

Memotivasi adalah suatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu.

4) Faktor penentu kinerja

- a. Motivasi
- b. Kemampuan
- c. Lingkungan pekerja

Adapun menurut pendapat Asmike & Setiono, (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi *Person job fit* antara lain:

1) Pengetahuan teknis, keterampilan khusus, dan kemampuan personal

Pengetahuan seorang karyawan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan, keterampilan khusus yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan, serta kemampuan karyawan untuk bekerja merupakan faktor yang sangat penting untuk dimiliki karyawan, sehingga akan melahirkan suatu kerja sesuai standart minimal yang ditetapkan perusahaan.

2) Keterampilan sosial

Keterampilan sosial merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk berinteraksi dan menjalankan hubungan yang baik dengan lingkungannya, agar ia dapat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan pekerjaannya.

3) Kebutuhan-kebutuhan personal, nilai-nilai dan minat atau keinginan

Kebutuhan-kebutuhan personel menjadi faktor utama yang menyebabkan seseorang memutuskan untuk melamar pekerjaan.

4) Sifat-sifat personal

Sifat atau karakter dari seorang karyawan dalam lingkungan kerja, seperti: kejujuran, keterbukaan, kemampuan untuk bekerja sama dan beradaptasi dengan orang lain, komitmen terhadap pekerjaan, serta stabilitas emosi juga turut diperhitungkan oleh perusahaan, sehingga calon karyawan menjadi seorang karyawan yang bekerja tinggi.

2.1.2.4. Indikator *Person Job Fit*

Menurut Alfani & Hadini, (2018) adapun indikator dari *Person Job Fit* yaitu:

1) Memahami dan menguasai bertugas

Memahami dan menguasai bertugas fungsi teknis dalam bertugas adalah kewajiban karyawan dalam bekerja agar dapat mengetahui sejauh mana kemampuan dalam bekerja.

2) Kesesuaian tujuan (*goal congruence*)

Kesesuaian tujuan merupakan keselarasan antara tindakan-tindakan individu untuk meraih tujuan-tujuan pribadi guna membantu pencapaian tujuan organisasi

3) Mampu berinteraksi

Karyawan tidak hanya dituntut mampu bekerja keras, loyal dan berkomitmen pada perusahaan. Kemampuan interaksi social atau *soft skill* juga harus dimiliki dan dikembangkan oleh setiap karyawan.

4) Kesesuaian karakteristik

Kesesuaian karakteristik merupakan kesesuaian yang ada di dalam diri karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut

5) Kesesuaian pekerjaan

Kesesuaian pekerjaan sangat penting bagi individu untuk dapat menjalin hubungan yang baik dengan lingkungan. Karena lingkungan bisa menjadi nilai-nilai yang bisa digunakan seseorang untuk mencapai keberhasilan.

Adapun menurut pendapat Hamid & Yahya, (2010) indikator yang mempengaruhi *person job fit* antara lain:

- 1) Kesesuaian nilai (*value congruence*) adalah kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi. Karyawan menyesuaikan karakteristik inividunya dengan karakteristik organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja.
- 2) Kesesuaian tujuan (*goal congruence*) adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja
- 3) Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfilment*) adalah kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan system dan struktur organisasi
- 4) Kesesuaian karakteristik kultur kepribadian (*culture personalit congruence*) adalah kesesuaian antara pribadi (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi.

2.1.3. Job Crafting

2.1.3.1. Pengertian Job Crafting

Menurut Tims & Bakker, (2012) Job Crafting yang dilakukan karyawan dalam memobilisasi dan meningkatkan sumber daya pekerjaan, mengurangi

tuntutan pekerjaan yang menghambat, dan meningkatkan aspek pekerjaan yang menantang akan mengarah pada keterkaitan kerja.

Selanjutnya Amir, (2017) *Job Crafting* adalah sebuah peluang untuk mengoptimalkan potensi diri, dan meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan menurut Rudolph et al., (2017) *Job Crafting* adalah strategi adaptif yang digunakan untuk membuat pekerja menjadi lebih produktif dan aktif terlibat dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan.

Job crafting sebagai bentuk perilaku inisiatif dan kesanggupan pegawai untuk mengatur aspek-aspek pekerjaan mereka yang bertujuan untuk meningkatkan kondisi pekerjaan mereka Petrou et al., (2012). Adapun defenisi lain *job crafting* yang dikemukakan oleh Kanteen, (2014). sebagai upaya mengubah batas pekerjaan, hubungan kerja dan arti dari pekerjaan demi kepentingan atau kenyamanan pegawai itu sendiri.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahawa *job crafting* merupakan strategi karyawan untuk menyesuaikan karakteristik pekerjaan, baik secara fisik atau kognitif sesuai dengan preferensi, keahlian, dan kebutuhan karyawan itu sendiri sehingga pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih berarti.

2.1.3.2. Jenis *Job crafting*

Job crafting dapat dibagi dalam tiga jenis atau katagori menurut Berg et al., (2013) yaitu sebagai berikut:

- 1) Tugas (*Task Crafting*)

Task Crafting adalah perubahan beberapa tanggung jawab atau kewajiban yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan awal. Perubahan tersebut seperti menambah atau mengurangi tugas, mengubah sifat tugas, mengubah waktu dan tenaga yang dibutuhkan, serta menambah perhatian pada tugas lain yang memungkinkan untuk dilakukan.

2) Relasi (*Relational Crafting*)

Relasi adalah perubahan tentang bagaimana, kapan, dan pada siapa saja karyawan yang dapat berinteraksi dengan orang lain dalam melakukan pekerjaannya.

3) Kognitif (*Cognitive Crafting*)

Kognitif adalah bagaimana persepsi atau bagaimana karyawan memandang pekerjaannya, terkait tugas maupun segala hubungan yang membentuk pekerjaan tersebut.

Adapun manfaat *job crafting* yang di kemukakan oleh Singh & Singh, (2018) yaitu:

- 1) Karyawan termotivasi untuk merancang pekerjaan dengan berbagai perspektif, dapat mengidentifikasi peluang yang tersedia dan memberlakukan satu atau lebih cara untuk menyusun pekerjaan mereka.
- 2) Dapat dijadikan sebagai strategi *coping* untuk karyawan bertindak proaktif dalam menjalankan pekerjaannya.
- 3) Selain itu dapat mengurangi stress yang berkembang selama karyawan menghadapi tuntutan pekerjaannya serta mampu menghasilkan sumber daya individu yang lebih baik atau terciptanya kesiapan psikologis individu di tempat kerja.

- 4) Dapat menjadi strategi *coping* yang efektif untuk karyawan yang merasakan bosan dan *bornout* karena dapat meningkatkan tantangan sumber daya pekerjaan sehingga dapat membuat pekerjaan menjadi lebih menarik.

2.1.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job Crafting*

Menurut Tims & Bakker, (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi *Job Crafting* ialah:

- 1) Kebutuhan kontrol pribadi. Kebutuhan ini sebagai hal yang mendasar untuk memegang kendali dalam beberapa aspek pekerjaan. Karyawan terlibat dalam *job crafting* untuk mengontrol pekerjaannya. Hal ini berguna untuk mempertahankan minat dalam pekerjaan dan motivasi di tempat kerja.
- 2) Citra diri yang positif. Karyawan termotivasi untuk membuat citra diri yang positif ketika bekerja. Hal ini untuk meningkatkan *self image* yang positif dalam melakukan aktivitas kerja. Selain itu, karyawan termotivasi untuk melindungi dan meningkatkan citra-diri dengan membentuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.
- 3) Citra diri yang positif. Karyawan termotivasi untuk membuat citra diri yang positif ketika bekerja. Hal ini untuk meningkatkan *self image* yang positif dalam melakukan aktivitas kerja. Selain itu, karyawan termotivasi untuk melindungi dan meningkatkan citra-diri dengan membentuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Adapun menurut pendapat Kooij et al., (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi *job crafting* antara lain:

- 1) *Person job fit*

Kesesuaian antara karakteristik dengan pekerjaannya.

2) *Autonomy*

Kemandirian diri pada pekerjaan akan penting untuk menentukan karakteristik kerja serta sejauh mana individu dapat mengelola pekerjaan sesuai dengannya seperti memiliki kesempatan pada keleluasaan pada jadwal kerja, membuat keputusan dan memilih cara yang akan digunakan untuk penyelesaian tugasnya.

3) *Task Independence*

Job crafting akan lebih mungkin terjadi ketika karyawan menunjukkan performa dalam tugasnya secara mandiri.

4) *Individual Difference*

Untuk menjadi individu yang memiliki karakteristik diri, maka diri individu perlu memahami kebutuhannya dan memiliki sikap seperti mandiri atau independent agar potensi dirinya dapat terlihat.

5) *Proactive personality*

Seseorang dengan kepribadian yang proaktif diharapkan mampu terlibat pada *job crafting* serta lebih memiliki kesiapan daripada individu selain karakteristik yang telah disebutkan.

2.1.3.4. Indikator *Job Crafting*

Menurut Tims & Bakker, (2012) adapun indikator *Job Crafting* yaitu:

1) *Increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya)

Meningkatkan kinerja karyawan di tingkat organisasi. Karyawan dapat berupaya meningkatkan daya struktural seperti mencari sumber daya, lebih

mandiri, tanggung jawab pada atasan. Sehingga mencapai pengembangan diri dan mencari lebih banyak kesempatan untuk kemajuan dan pertumbuhan karyawan.

2) *Decreasing hindering demands* (Mengurangi tuntutan pekerjaan)

Karyawan mengurangi jumlah tugas mereka baik secara fisik dan psikologis dengan membuat dirinya lebih nyaman. Menghindari kerja selama berjam-jam, menghindari semacam keputusan yang rumit atau mengabaikan orang-orang yang dapat mempengaruhi mereka.

3) *Increasing Challenging Job Demands* (Meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang)

Mempertahankan minat dan menghindari kebosanan dalam satu pekerjaan. Misalnya mengambil tanggung jawab tambahan, menunjukkan minat dan perkembangan pekerjaan serta karyawan memiliki inisiatif terkait dengan tugasnya

4) *Increasing social job resources* (Meeningkatkan relasi social)

Hal ini berkaitan dengan kepentingan perbaikan kinerja, misalnya karyawan dapat memperoleh saran dan umpan balik dari atasan, bawahan dan rekan-rekan kerja. Dengan demikian dapat membangun dukungan sosial yang diinginkan dalam lingkuan kerja.

Adapun menurut pendapat Petrou et al., (2012) indikator yang mempengaruhi *job crafting* antara lain:

1) *Seeking Recourse*

Individu berusaha untuk mengumpulkan sumber daya sehingga dapat mempertahankan sumber daya yang ada, mencari sumber daya pekerjaan

melibatkan kolega atau supervisor untuk meminta saran atau umpan balik tentang performa seseorang.

2) *Seeking challenges*

Mencari tantangan di tempat kerja termasuk perilaku seperti mencari tugas-tugas baru setelah seseorang menyelesaikan pekerjaan atau mengambil lebih banyak tanggung jawab.

3) *Reducing demand*

Mengurangi tuntutan adalah strategi kerajinan yang mungkin memiliki implikasi disfungsional.

2.1.4. Work Engagement

2.1.4.1. Pengertian *Work Engagement*

Menurut Hermanto & Srimulyani, (2020) totalitas kerja (*Work engagement*) merupakan komponen secara psikis bukan bersifat fisik. Artinya, pegawai yang masih bekerja disuatu posisi belum tentu memiliki ketertarikan kerja. Sedangkan Yudiani, (2017) menyatakan bahwa *Work Engagement* adalah suatu kondisi karyawan yang merasa terhubung, puas dan antusias terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi akan merasa bergairah dan sangat terhubung dengan pekerjaannya.

Selanjutnya Mujiasih & Ratnaningsih, (2012) menyatakan bahwa *Work Engagement* merupakan pegawai yang terlibat dapat membantu organisasi mencapai misinya, menjalankan strateginya dan menghasilkan bisnis yang penting. Sedangkan menurut Yudiani, (2017) *Work Engagement* adalah sebuah kondisi dimana seseorang memiliki pikiran yang positif sehingga mampu

mengekspresikan dirinya baik secara fisik, kognitif dan efektif dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan keadaan pikiran yang berkaitan dengan pekerjaan yang bernilai positif serta ditandai dengan semangat dedikasi dan absorbs atau penyerapan.

2.1.4.2. Manfaat *Work Engagement*

Menurut Mujiasih & Ratnaningsih, (2012) adapun manfaat dari *work engagement* yaitu:

1) Individu memiliki semangat kerja yang tinggi

Bahwa pekerja yang memiliki *work engagement* akan mengerahkan usaha yang ekstra dalam bekerja melebihi target yang telah ditetapkan, sehingga pekerja memiliki rasa semangat yang tinggi dan memiliki hubungan yang mendalam dengan organisasi atau perusahaan. Hal ini tentunya dapat mendorong kemajuan organisasi dan meningkatkan inovasi kerja.

2) Individu dapat mengembangkan potensi dalam bekerja

Bakker & Leiter, (2010) menyebutkan beberapa dasar pekerja yang memiliki *work engagement*, diantaranya yaitu pekerja merasa bangga, memiliki keinginan untuk berkembang, dan merasa menjadi bagian dari organisasi atau tempat ia bekerja.

3) Individu dapat bertahan dalam menghadapi kesulitan kerja

Work engagement dapat digambarkan sebagai energi tinggi dan ketahanan mental di tempat kerja. Karyawan dengan semangat bersedia menginvestasikan

upaya dalam pekerjaan mereka. Ketika mereka menghadapi kesulitan mereka dapat bertahan.

4) Individu menginvestasikan waktu dan usaha dalam aktivitas kerjanya

Setiap individu akan memiliki tingkat *work engagement* yang berbeda satu sama lain, sehingga *work engagement* hal yang bersifat individual.

5) Individu mampu mengidentifikasi diri secara psikologis dalam pekerjaannya.

Bahwa seseorang dapat dikatakan memiliki *work engagement* apabila memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi diri secara psikologis dalam pekerjaannya dan menganggap bahwa kinerja merupakan suatu hal yang penting untuk dirinya dan organisasi.

Adapun pendapat dari Bakker & Leiter, (2010) tentang manfaat *work engagement* yaitu:

1) Kinerja menjadi lebih baik

Kinerja yang lebih baik sangat berpengaruh terhadap perusahaan, dengan begitu para karyawan dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik yaitu memulai dengan menetapkan tujuan, visualisasikan masa depan, mengetahui apa yang diinginkan, jangan ragu untuk meminta lebih banyak pekerjaan.

2) Mencegah *burnout*

Burnout merupakan kondisi psikologis yang terjadi ketika penderitanya terpapar stress berkepanjangan lantaran pola kerja yang buruk dan tidak sehat. *Burnout* dalam keterikatan kerja dapat dicegah dengan melakukan sejumlah cara yaitu: manajemen waktu yang baik, tidur yang cukup, makan makanan bernutrisi tinggi, bersosialisasi.

3) Mengurangi *turn over*

Tingginya akan *turnover* atau jumlah karyawan yang keluar masuk dalam perusahaan seharusnya mampu dijaikan instospeksi bagi perusahaan. *Turn over* dapat dikurangi dengan cara menawarkan kompensasi dan benefit yang menarik, berikan pelatihan pada karyawan, serta hargai karyawan dan memberikan *feedback* positif untuk karyawan.

2.1.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Menurut Bakker & Leiter, (2010) adapun faktor-faktor yang membentuk *Work Engagement* :

1) Tuntutan Kerja (*Job Demands*)

Merupakan derajat lingkungan pekerjaan dalam memberikan stimulus yang bersifat menuntut dan memerintah sehingga perlu diberikan respon. Respon yang diberikan seringkali harus mengeluarkan usaha baik fisik maupun psikis dari individu atau karyawan terkait dikarenakan tuntutan kerja ini dapat mengarah pada aspek fisik, sosial, atau organisasional. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tuntutan kerja, yaitu tekanan kerja, tuntutan emosi, tuntutan mental, dan tuntutan fisik.

2) Sumber Daya Kerja (*Job Resources*)

Merupakan aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasi pada pekerjaan yang antara lain digunakan untuk: 1) mengurangi tuntutan dari pekerjaan dan usaha yang dikeluarkan secara fisik maupun psikis, 2) meraih tujuan/*goal* dari pekerjaan, dan 3) menstimulasi perkembangan, pertumbuhan, dan pembelajaran pribadi.

3) Sumber Daya Pribadi (*Personal Resources*)

Diartikan sebagai aspek kognitif dan aspek afektif dari kepribadian, yang meupakan kepercayaan positif terhadap diri sendiri dan lingkungan serta bersifat dapat dikembangkan, yang mana hal ini dapat memotivasi dan memfasilitasi pencapaian tujuan bahkan saat menghadapi kesulitan dan tantangan.

Adapun menurut pendapat Mayer,(2013) faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* antara lain:

1) *Adaptability* (keterbukaan terhadap ide-ide baru)

Yaitu kesiapan memodifikasi respon kerja pada saat menghadapi perubahan.

2) *Achiement Orientation*

Orientasi untuk selalu mendorong diri dalam siklus target, yaitu target kerja, mencapainya dan menetapkan target yang semakin menantang.

3) *Attraction to the work*

yaitu kemampuan mengelola sikap positif terhadap pekerjaannya selama selama priode stress dan frustasi

4) *Emotional Maturity*

Yaitu menghindari bertindak influsif dan ekstrim atau menghindari reaksi emosional yang berdampak negatif terhadap efektifitas kerja an terhadap hubungan kerja

5) *Positive Disposition*

Yang dalam arti menunjukkan kermahan dengan pelanggann dan rekan kerja, berkeinginan untuk menolong orang lain mencapai target mereka, dan Efikasi diri atau memperlihatkan kenyamanan, berkeras dalam menunjukkan percaya

diri atas kemampuannya berhasil dalam pekerjaan dan melampaui prestasi orang lain.

2.1.4.4. Indikator *Work Engagement*

Menurut Imperatori, (2017) *Work Engagement* terdiri dari 4 indikator yaitu:

1) *Vigor*

Vigor merupakan energi, daya tahan secara fisik dan mental, kesediaan untuk berusaha, ketekunan (ketabahan) menghadapi kesulitan. Ketika seorang karyawan memiliki *vigor* yang tinggi, maka karyawan tersebut akan menunjukkan semangat yang besar dalam bekerja, ketekunan dan selalu memberikan usaha terbaiknya dalam melakukan setiap pekerjaannya. Sebaliknya ketika *vigor* dari karyawan rendah, maka karyawan tersebut tidak akan memberikan usaha terbaiknya dan tidak memiliki semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya

2) *Dedication*

Dedication adalah perasaan penuh makna, antusias, inspiratif, kebanggaan (*pride*), dan merasa tertantang (*challenge at work*). Ketika karyawan sudah memiliki *dedication* yang tinggi, maka karyawan tersebut akan merasa antusias dan bangga dengan pekerjaannya. Pada saat dihadapkan dengan tugas/pekerjaan yang sulit, hal tersebut tidak akan membebani dirinya melainkan akan dijadikannya sebagai tantangan dalam setiap pekerjaan yang harus di selesaikannya. Sebaliknya, ketika karyawan memiliki *dedication* yang rendah. Karyawan cenderung tidak antusias dan menjadikan pekerjaannya

sebagai hal yang membebani dirinya. Karena ketika dihadapkan dengan pekerjaan yang sulit. Karyawan dengan *dedication* yang rendah tidak akan menganggap hal tersebut sebagai sebuah tantangan melainkan sebagai sebuah pekerjaan yang berat dan sulit untuk diselesaikan.

3) *Absorption*

Absorption yaitu selalu konsentrasi (fokus) pada pekerjaan, gembira, mencintai pekerjaannya, tidak terpisahkan dengan pekerjaan. Ketika seorang karyawan memiliki *absorption* yang tinggi, karyawan akan memberikan seluruh konsentrasi pada pekerjaannya. Karyawan akan mencintai pekerjaannya dan akan selalu terikat dengan pekerjaannya dimanapun dan kapanpun dia berada. Sebaliknya jika *absorption* yang dimiliki karyawan kecil, maka karyawan tidak dapat berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya. Karyawan juga tidak mencintai pekerjaannya dengan sepenuh hati dan sebisa mungkin tidak memikirkan tentang pekerjaannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa orang yang *memiliki work engagement* ditandai dengan (*vigor*) energi, daya tahan secara fisik dan mental, kesediaan untuk berusaha, ketekunan (ketabahan) menghadapi kesulitan. Kemudian (*dedication*) perasaan penuh makna, antusias, inspiratif, kebanggaan (*pride*), dan merasa tertantang (*challenge at work*). Yang terakhir adalah (*absorption*) konsentrasi (fokus) pada pekerjaan, gembira, mencintai pekerjaannya, tidak terpisahkan dengan pekerjaan.

Adapun menurut Mujiasih & Ratnaningsih, (2012) terdapat tiga indikator dalam *work engagement* yaitu:

1) *Affection*

Yang merupakan komponen emosional yang menunjuk pada ekspresi perasaan suka atau tidak terhadap pekerjaan. Aspek ini bisa dilihat dari cara seseorang bersemangat menghadapi tugas-tugas dengan terus mempertahankan energi sampai paa tahap outputnya.

2) *Behavior*

Yang merupakan komponen perilaku nyata yang selalu terkait dengan sikap internal seseorang atau objek sikap, hal ini bisa dilihat ketika ia melibatkan diri dengan perilaku seseorang dengan dedikasinya dari dirinya sehingga menjalankan tugasnya dalam pekerjaan ia akan menyerahkan semua potensi dengan harapan dan tujuan mendapatkan sebuah penghargaan untuk aktualisasi dirinya.

3) *Cognitive*

Merupakan komponen “Gudang” yang terdiri dari berbagai informasi terkait dengan objek sikap dan seluruh informasi yang terorganisir untuk menanggapi segala hal.

2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	TAHUN	HASIL PENELITIAN
(Bangun et al., 2017)	Pengaruh <i>Person Job Fit</i> Dan <i>Person Organization Fit</i> Terhadap Komitmen Organisasional Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	2017	<i>Person Job Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

(Alfani & Hadini, 2018)	Pengaruh <i>Person Job Fit</i> dan <i>Person Organization Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan	2018	Menyatakan bahwa <i>Person Job Fit</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>
(Fatsiyah, 2019)	PENGARUH <i>JOB LOYALTY</i> , <i>JOB CRAFTING</i> DAN <i>JOB SATISFACTION</i> TERHADAP <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)</i> Studi Pada Karyawan THL Pemadam Kebakaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kebumen	2019	Menyatakan bahwa <i>Job Crafting</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
(Dwi Kusuma Ramdani & Rahardjo, 2017)	Analisis Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> Dan <i>Person Job Fit</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan <i>Work Engagement</i> Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan BPR Bank Surya Yudha Kantor Pusat Banjarnegara)	2017	Menyatakan bahwa variabel <i>person job fit</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel <i>work engagement</i> .
(Syah, 2020)	Pengaruh <i>Job Crafting</i> terhadap <i>Work Engagement</i> melalui <i>Psychological Meaningfulness</i> Karyawan PT Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya	2020	Menyatakan bahwa variabel <i>Job Crafting</i> secara signifikan positif berpengaruh terhadap <i>Work Engagement</i>
(Wulandari, 2021)	Pengaruh <i>Quality Of Work</i> Dan <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> PT. Bank Central Asia, TBK KCU Depok	2021	<i>Work Engagement</i> berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang KCU Depok

(Riyanto & Helmy, 2020)	Pengaruh Person Job Fit dan Job Crafting Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Work Engagement sebagai Variabel Intervening	2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel person job fit tidak berpengaruh langsung terhadap organizational citizenship behavior melainkan berpengaruh melalui variabel mediasi work engagement
(Riyanto & Helmy, 2020)	Pengaruh Person Job Fit dan Job Crafting Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Work Engagement sebagai Variabel Intervening	2020	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel job crafting dan work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Job crafting memberikan pengaruh paling besar terhadap organizational citizenship behavior.
(Hamid & Yahya, 2010)	<i>Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees' work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia</i>	2010	<i>The result of this study revealed significant positive correlation between person-job fit with work engagement.</i>
(Guo & Hou, 2022)	<i>The effects of job crafting on tour leaders' work engagement: the mediating role of person-job fit and meaningfulness of work</i>	2022	<i>The result suggested that person job fit has a positive and significant effect on work engagement.</i>
(Shusha, 2014)	<i>The Effects of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Egyptian Medical Centers</i>	2014	<i>The results have shown that employees with job crafting are most likely to seem OCB towards their organization and their co-worker. Therefore, the task and relational crafting are predictive variables of OCB.</i>
(Kooij et al., 2017)	<i>The influence of future time perspective on work engagement and job performance: the role of job crafting</i>	2017	<i>The result suggested that Job crafting has a positive and significant effect on work engagement.</i>

(Suwanti & Udin, 2020)	Investigating the relationship between person-organization fit, person-job fit, and innovative work behavior: The mediation role of organizational citizenship behavior	2020	<i>The result suggested that person job fit has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior.</i>
(Farid et al., 2019)	Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice	2019	<i>The result suggested that work engagement has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior.</i>

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual adalah menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti (sugiono). Kerangka konseptual ini diperoleh dari perpaduan sintesa antara berbagai variabel yang dapat digunakan untuk merumuskan hipotesis.

2.3.1 Pengaruh *Person Job fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Person job fit didefinisikan sebagai kompatibilitas antara individu dan pekerjaan atau tugas yang mereka lakukan di tempat kerja. Definisi ini mencakup kompatibilitas (kemampuan) berdasarkan kebutuhan karyawan dan perlengkapan pekerjaan yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut, serta tuntutan pekerjaan dan kemampuan karyawan untuk memenuhi permintaan tersebut.

Menurut penelitian Izzaty et al., (2018) menuimpulkan bahwa *person job fit* memiliki pengaruh langsung atau positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (ocb)*. Kecocokan pekerjaan yang ada pada karyawan dengan

kesesuaian antara individu dengan *skills* dan pekerjaan yang diinginkan menimbulkan perilaku kewarganegaraan pada sesama karyawan yang ada.

2.3.2 Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Job crafting adalah sebagai cara dimana individu mengubah aspek-aspek dan persepsi dari pekerjaan untuk menyesuaikan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri. *Job crafting* berpengaruh dalam perilaku *organizational citizenship behavior* karena upaya meningkatkan tantangan terkait pekerjaan yang dilakukan di tempat kerja, misalnya secara proaktif menawarkan diri ketika ada pekerjaan yang menarik atau secara teratur melakukan pekerjaan-pekerjaan tambahan meskipun tidak digaji. Hal ini kembali berkaitan dengan definisi *organizational citizenship behavior* sendiri yaitu perilaku yang bersifat sukarela, dan tidak ada paksaan dalam mengedepankan kepentingan organisasi dan tidak berkaitan secara langsung dengan *system reward* yang formal.

Jadi dapat diketahui *job crafting* berperan dengan tingkat *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang memiliki *job crafting* yang tinggi akan perilaku *organizational citizenship behavior* (ocb) terhadap perusahaan juga akan tinggi pula.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Fatsiyah, (2019); dan Riyanto & Helmy, (2020); yang menyimpulkan *job crafting* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.3.3 Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap *Work Engagement*

Person job fit atau kecocokan kerja seseorang dapat diukur dan dilihat dengan sejalannya kepribadian yang dimiliki oleh karyawan dengan pekerjaan

dan tanggung jawab yang harus dijalankan olehnya. Dengan terciptanya *person job fit* ini akan menciptakan ikatan karyawan terhadap pekerjaannya, di mana karyawan akan lebih setia dan komitmen dengan pekerjaan yang ada di dalam perusahaan. Selanjutnya pengertian oleh Schaufeli & Bakker, (2014) perusahaan harus memperhatikan beberapa kesesuaian atau kecocokan yang harus dimiliki karyawan untuk keuntungan perusahaan diantaranya adalah kecocokan seorang karyawan dengan pekerjaannya, jenis pekerjaannya, hingga iklim kerja yang ada di dalam perusahaan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwasanya perusahaan harus memperhatikan *person job fit* setiap individu agar dapat menciptakan ikatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, karena jika adanya kecocokan individu dengan pekerjaannya akan dapat menciptakan kepuasan kerja yang membuat ketertarikan (*work engagement*) dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan variabel *person job fit* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulistiowati et al., (2018); Sulistiowati et al., (2017); dan Cai et al., (2018).

2.3.4 Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Work Engagement*

Job crafting adalah jenis pekerjaan proaktif di mana karyawan membentuk pekerjaan yang ditentukan mereka dengan mengubah tugas akan suatu pekerjaan yang mereka lakukan tanpa mengurangi beban dan tanggung jawab untuk membuat suatu kecocokan atas pribadi mereka sendiri Meijerink et al., (2020). Untuk mengelola sumber daya manusia yang kompetitif dan berkompeten, perlu adanya rasa keterikatan kerja oleh karyawan, dapat dilihat bahwa *work engagement* mengacu pada keterikatan secara pribadi atas tanggung jawab dan

peran mereka secara aktif dalam menjalankan pekerjaannya dengan cara mereka bisa berekspresi secara emosional, kognitif, dan fisik.

Bila *job crafting* dilakukan dengan baik maka nantinya akan menimbulkan suatu dampak yang positif, efektif, dan efisien dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga pekerjaan dapat menimbulkan rasa keterlibatan kerja (*work engagement*).

Dilihat dari penelitian sebelumnya, dapat dikatakan bahwa *Job crafting* mempengaruhi *work engagement* secara positif dan signifikan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Riyanto & Helmy,(2020); Syah, (2020); dan Aldrin & Merdiaty, (2019).

2.3.5 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) dapat dikatakan sebagai perilaku-perilaku yang menyumbang pada pemeliharaan dan perbaikan, baik sosial maupun psikologikal. Hal ini dapat terjadi apabila karyawan memiliki keterlibatan aktif dalam pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Mohsin, (2018); dan Wulandari, (2021); yang menjelaskan bahwa *work engagement* dan efek komponen positif dari *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan positif dan signifikan, karena semakin aktif karyawan yang terlibat dengan intens dengan pekerjaannya, maka kemungkinannya bagi mereka untuk menunjukkan perilaku *Organizational citizenship behavior* semakin tinggi.

2.3.6 Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui *Work Engagement*

Perilaku organisasi merupakan ilmu yang mengkaji bagaimana perilaku dan hubungan para anggota organisasi, sebagai upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Karyawan dengan tingkat perilaku organisasi yang tinggi akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan baik demi kemajuan organisasi dan bersedia untuk bekerja sama dalam tim.

Perilaku organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan suatu faktor yang mempengaruhi bagaimana orang sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok berperilaku dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap struktur dalam system organisasi. Hal ini didukung oleh Mohsin, (2018) yang mengatakan bahwa *work engagement* akan mempengaruhi individu dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

Dwi Kusuma Ramdani & Rahardjo, (2017) menyebutkan bahwa *person job fit* adalah cara untuk menilai kecocokan karakteristik kandidat dengan suatu posisi perusahaan melalui kepribadian, *soft skill*, pengalaman dan nilai-nilai (*value*) yang mereka miliki dalam bekerja. Penilaian ini umumnya dilakukan untuk melengkapi penilaian kecocokan dari segi latar belakang Pendidikan dan juga *hard skills*.

Menurut hasil penelitian terdahulu Riyanto & Helmy, (2020) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Person Job fit* dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Person Job Fit* dengan *Work Engagement*.

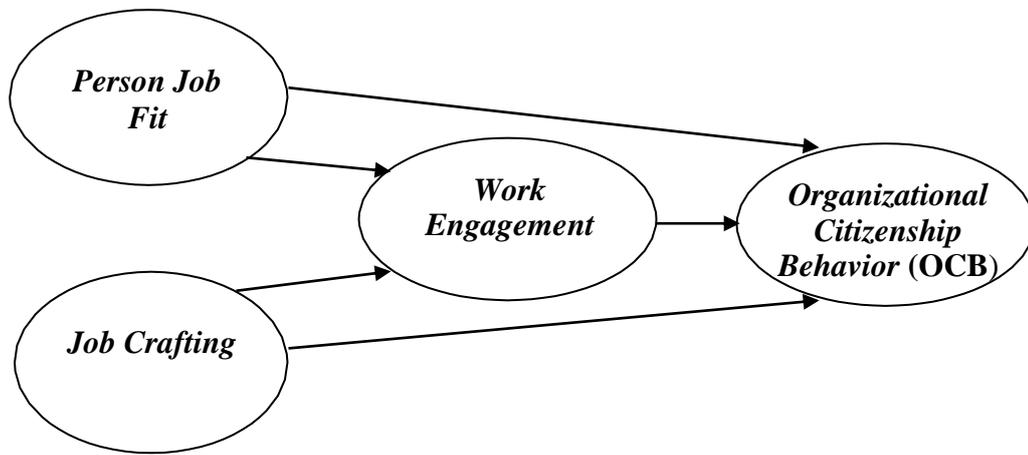
Berdasarkan kerangka konseptual pada variabel diatas pengaruh *person job fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* dapat dilihat dari gambar berikut.

2.3.7 Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui *Work Engagement*

Work engagement yaitu di mana seorang karyawan dikatakan memiliki work engagement dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Untuk ini Bakker & Leiter, (2010) juga mengatakan bahwa *work engagement* atau keterikatan kerja merupakan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Job et al., (2022) yang menyimpulkan bahwa memiliki hubungan antara *job crafting* dan *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*.

2.3.8 Pengaruh *Person Job Fit* dan *Job Carfting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement*

Berdasarkan dari beberapa penjelasan di atas dengan menyesuaikan kepada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan pengaruh antara *person job fit* dan *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Riyanto & Helmy, (2020); dan Job et al., (2022).

2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai Kantor Walikota Medan
2. Ada pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai Kantor Walikota Medan
3. Ada pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Kantor Walikota Medan
4. Ada pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement* pada Pegawai Kantor Walikota Medan

5. Ada pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai Kantor Walikota Medan
6. Ada pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* Pada Pegawai Kantor Walikota Medan
7. Ada pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* Pada Pegawai Kantor Walikota Medan

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *survey*, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Juliandi et al., (2014) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut Juliandi et al., (2014) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Walikota Medan. Jl. Kapten Maulana Lubis No.2, Petisah Tengah, Kec. Medan Petisah, Kota Medan, Sumatera Utara 20231.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitiannya direncanakan dari bulan Januari 2022 sampai bulan agustus 2022, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.2 Definisi Operasional

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel
1	<i>Person Job Fit</i> (X1)	Person Job Fit merupakan proses spesifikasi pekerjaan sebagai upaya untuk membantu mengidentifikasi kompetensi individual karyawan yang dibutuhkan untuk memperoleh kesuksesan, seperti pengetahuan, kemampuan, keahlian, dan faktor lain yang dapat mengacu pada pemerolehan kinerja yang superior, oleh karena itu variabel ini sangat penting diperhatikan oleh perusahaan.	Menurut Alfani & Hadini, (2018): <ul style="list-style-type: none"> a. Memahami dan menguasai bertugas sejauh mana kemampuan dalam bekerja. b. Kesesuaian tujuan (<i>goal congruence</i>) tujuan organisasi c. Mampu berinteraksi d. Kesesuaian karakteristik e. Kesesuaian pekerjaan.
2	<i>Job Crafting</i> (X2)	Job Crafting yang dilakukan karyawan dalam memobilisasi dan meningkatkan sumber daya pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat, dan meningkatkan aspek pekerjaan yang menantang akan mengarah pada keterkaitan kerja.	Menurut Tims & Bakker, (2012) <ul style="list-style-type: none"> a. Increasing structural job resources b. Decreasing hindering demands c. <i>Increasing Challenging Job Demands</i> (Meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang) d. Increasing social job resources (Meeningkatkan relasi social)

3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (<i>discretionary</i>), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan (<i>agregat</i>) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.	Menurut Titisari,(2014): <i>a. Altruism</i> <i>b. Conscientiousness</i> <i>c. Sportmanship</i> <i>d. Courtesy</i> <i>e. Civic Virtue</i>
4	<i>Work engagement</i> (Z)	<i>Work Engagement</i> adalah suatu kondisi karyawan yang merasa terhubung, puas dan antusias terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki <i>engagement</i> yang tinggi akan merasa bergairah dan sangat terhubung dengan pekerjaannya.	Menurut Imperatori, (2017): <i>a. Vigor</i> <i>b. Dedication</i> <i>c. Absorption</i>

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2018) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karekteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan Juliandi et al., (2014) menyatakan populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian. Di bawah ini adapun bagian-bagian yang berada didalam Kantor Walikota Medan yaitu:

No	Divisi	Jumlah PNS
1	Bagian Humas	12
2	Bagian Umum	76
3	Bagian Hukum	10
4	Bagian Perlengkapan dan Layanan Pengadaan	50
5	Bagian organisasi dan tatalaksana	34

Dari penelitian ini peneliti mengambil populasi pegawai Kantor Walikota Medan di Bagian Umum Setda Kota Medan yang berjumlah 76 orang.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono, (2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan metode sampel jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel yaitu sebanyak 76 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut Juliandi et al., (2014) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*, Menurut Juliandi et al., (2014) wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat

dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Binjai dan para pegawai. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

2. Kuisisioner/angket, Menurut Juliandi et al., (2014) kuisisioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuisisioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.3 Skala *Likert*

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi et al., 2014)

Selanjutnya kuisisioner yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

3.6 Teknik Pengujian Instrumen

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas dipergunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner". Validitas juga berhubungan dengan tujuan pengukuran. Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata dan benar. Ghazali, (2013) "Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas pertanyaan/pernyataan kuesioner adalah Korelasi *Product Moment* dari *Karl Pearson* dengan ketentuan: jika r hitung lebih besar dari r tabel maka skor butir pertanyaan/pernyataan kuesioner valid tetapi sebaliknya jika r hitung lebih kecil dari r tabel, maka skor butir pertanyaan/pernyataan kuesioner dikatakan tidak valid". Untuk memahami validitas suatu angket dalam penelitian berikut digunakan rumus korelasi *product Moment* yakni:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Keterangan:

N = Jumlah anggota sampel

$\sum X$ = Jumlah skor butir item variabel x

$\sum Y$ = Jumlah skor butir item variabel y

$(\sum X)^2$ = Jumlah kuadrat skor butir item variabel x

$(\sum Y)^2$ = Jumlah kuadrat skor butir item variabel y

$\sum XY$ = Jumlah hasil kali skor butir item variabel x dan y

Kriteria yang digunakan untuk menguji validitas butir adalah pada taraf signifikansi $\alpha = 0.05$. ketentuannya bila r hitung lebih kecil dari tabel ($r_{hitung} <$

rtabel), maka H_0 diterima, dan H_a ditolak. Tetapi sebaliknya, bila r hitung lebih besar dari r tabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$) maka H_a diterima.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat seberapa besarnya suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten terhadap situasi apapun Ghozali, (2013). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* $> 0,60$ dan sebaliknya dikatakan tidak reliabel jika *cronbach's alpha* $< 0,60$.

3.7 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian dijabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan diarahkan untuk mendeskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* Ghozali, (2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

3.7.1 Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel *intervening* yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016).

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan.

3.7.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian (Juliandi et al., 2018). Analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Kriteria pengukuran *direct effect* antara lain:

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) Juliandi, (2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05, maka tidak signifikan Juliandi, (2018).

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap

variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) Juliandi, (2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/Work engagement*), memediasi pengaruh variabel eksogen ($X_1/$ *Person Job Fit*) dan ($X_2/$ *Job Crafting*) terhadap variabel endogen (*Y/Organizational Citizenship Behavior*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (*Z/ Work engagement*) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen ($X_1/$ *Person Job Fit*) dan ($X_2/$ *Job crafting*) terhadap variabel endogen (*Y/ Organizational Citizenship Behavior*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3.7.3 Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (*Partial Least Square/PLS*) untuk menguji empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan banyak asumsi sebagai teknik analisis data. Metode PLS mempunyai keunggulan tersendiri diantaranya, data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama) dan ukuran sampel tidak harus besar.

3.7.3.1 Analisis Efek Mediasi

Analisis efek mediasi menggunakan tahap analisis sebagai berikut: (1) Analisis model pengukuran/*measurement* model analisis (*outer model*); dan (2)

Analisis model struktural/*structural* model analisis (*inner model*) (Juliandi et al., 2018).

3.7.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural menggunakan 5 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) f-square; (3) Mediation effects; dan (4) Total effect (Juliandi et al., 2018).

3.7.3.2.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.7.3.2.2 F-Square

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap

endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

suatu variabel eksogen ($X_1/Person\ Job\ Fit$) dan ($X_2/Job\ crafting$) terhadap variabel endogen ($Y/ Organizational\ Citizenship\ Behavior$). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

3.7.3.2.3 Total Effect (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) Juliandi, (2018).

3.7.3.3 Analisis Outer Models

Analisis outermodels memakai dua pengujian, yakni diantaranya: (1) Validity dan Construct reliability dan (2) determinant validity Juliandi, (2018).

BAB 4
HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Kantor Walikota Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *person job fit* (X1), 8 pernyataan untuk variabel *job crafting* (X2), 9 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Y), dan 10 pernyataan untuk variabel *work engagement* (Z). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada keseluruhan pegawai Kantor Walikota Medan yang berjumlah 76 orang sebagai sample penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1 Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Ketentuan diatas berlaku dengan menghitung variabel X, Y dan Z. jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam table-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, Pendidikan, usia, dan lama bekerja.

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada table berikut:

Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	48	63,2	63,2	63,2
	Perempuan	28	36,8	36,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari table 4.2 diatas bisa dilihat bahwa peresentase responden terdiri dari 48 (63,2%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 28 (36,8%) orang. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai Kantor Walikota Medan yang berjenis kelamin laki-laki. Hal ini dikarenakan Kantor Walikota Medan membutuhkan tenaga kerja yang aktif dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Seorang pria biasanya cenderung berpikir satu arah dari pada Wanita. Dengan kata lain, para pria lebih senang menyelesaikan satu masalah dengan satu titik fokus utama.

4.1.2.2 Pendidikan Terakhir

Adapun indentitas responden berdasarkan Pendidikan terakhir dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	5	6,6	6,6	6,6
	DIPLOMA	5	6,6	6,6	13,2
	S1-S2	66	86,8	86,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa responden terbanyak terdiri dari pegawai yang berlatar belakang Pendidikan S1-S2 yaitu sebanyak 66 (86,8%) orang, kemudian diikuti pegawai yang berlatar belakang Pendidikan Diploma yaitu sebanyak 5 (6,6%) orang dan terakhir diikuti pegawai yang berlatar belakang Pendidikan SMA/SMK yaitu sebanyak 5 (6,6%) orang. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Pegawai Kantor Walikota Medan yang berlatar belakang pendidikan S1-S2. Hal ini dikarenakan S1-S2 pada saat sekarang menggunakan standar minimal ijazah sarjana atau diploma dan itupun sebagian besar dari mereka masih banyak yang belum mendapatkan pekerjaan.

4.1.2.3 Lama Bekerja

Adapun identitas responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	6	7,9	7,9	7,9
	6-10 Tahun	38	50,0	50,0	57,9
	>10 Tahun	32	42,1	42,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa presentase responden terdiri dari 38 (50,0) orang pegawai yang sudah bekerja selama 6-10 tahun, 32 (42,1%) orang pegawai yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun, dan 6 (7,9%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 1-5 tahun. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah bekerja selama 6-10 Tahun.

4.1.2.4 Usia

Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Usia

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	7	9,2	9,2	9,2
	31-40	35	46,1	46,1	55,3
	>40	34	44,7	44,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa presentase responden dari 35 (46,1%) orang pegawai yang berusia 31-40 tahun, 34 (44,7%) orang pegawai yang berusia diatas >40 tahun, dan 7 (9,2%) orang pegawai yang berusia 20-30 tahun. Bisa ditarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berusia yang 31-40 tahun.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Organizational Citizenship Behavior (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Walikota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawabam responden tentang variabel *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	25,0	47	51,8	9	11,8	1	1,3	0	0	76	100
2	22	28,9	46	60,5	8	10,5	0	0	0	0	76	100
3	16	21,1	48	63,2	12	15,8	0	0	0	0	76	100
4	11	14,5	39	51,3	25	32,9	1	1,3	0	0	76	100
5	22	28,9	44	57,9	10	13,2	0	0	0	0	76	100
6	12	15,8	40	52,6	22	28,9	2	2,6	0	0	76	100
7	18	23,7	41	53,9	17	22,4	0	0	0	0	76	100
8	19	25,0	49	64,5	8	10,5	0	0	0	0	76	100
9	15	19,7	30	39,5	31	40,8	0	0	0	0	76	100
10	18	23,7	40	52,6	18	23,7	0	0	0	0	76	100
11	21	27,6	43	56,6	11	14,5	1	1,3	0	0	76	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational citizenship behavior* bahwa:

- 1) Jawaban responden jika ada teman kerja saya membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 51,8%
- 2) Jawaban responden saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun bukan tanggung jawab saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 60,5%
- 3) Jawaban responden saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 63,2%
- 4) Jawaban responden saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 51,3%

- 5) Jawaban responden apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya menyelesaikannya dengan sangat sungguh-sungguh, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 57,9%
- 6) Jawaban responden saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada di dalam lingkungan kerja, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 52,6%
- 7) Jawaban responden saya akan menghadiri kegiatan social yang sudah di adakan perusahaan atau organisasi, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 53,9%
- 8) Jawaban responden saya sering menceritakan hal-hal yang baik mengenai organisasi saya, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 64,5%
- 9) Jawaban responden saya sering memberikan masukan pada atasan saya, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 39,5%
- 10) Jawaban responden saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam organisasi, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 52,6%
- 11) Jawaban responden Saya ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak penting, tapi dapat mengangkat image organisasi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 56,6%

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variable *organizational citizenship behavior*, menunjukkan bahwa secara umum *organizational citizenship behavior* pegawai Kantor Walikota Medan sudah cukup baik, terbukti dari jawaban responden yang lebih dari 50% setuju, dengan demikian departemen harus mampu mempertahankan *organizational citizenship behavior* tersebut agar

pegawai mau mengarahkan segala kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi. *organizational citizenship behavior* yang tinggi akan mampu mencapai hasil kerja yang baik pula.

4.1.3.2 Variabel *Person Job Fit* (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Walikota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *person job fit* sebagai berikut:

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel *Person Job Fit*

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	38,6	46	60,5	2	2,6	0	0	0	0	76	100
2	21	27,6	53	69,7	2	2,6	0	0	0	0	76	100
3	17	22,4	55	72,4	3	3,9	1	1,3	0	0	76	100
4	17	22,4	52	68,4	7	9,2	0	0	0	0	76	100
5	22	28,9	49	64,5	5	6,6	0	0	0	0	76	100
6	27	35,5	46	60,5	2	2,6	1	1,3	0	0	76	100
7	21	27,6	45	59,2	10	13,2	0	0	0	0	76	100
8	22	28,9	43	56,6	11	14,5	0	0	0	0	76	100
9	22	28,9	48	63,2	6	7,9	0	0	0	0	76	100
10	18	23,7	55	72,4	3	3,9	0	0	0	0	76	100
11	18	23,7	44	57,9	12	15,8	1	1,3	1	1,3	76	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *job crafting* bahwa:

- 1) Jawaban responden pegawai diharuskan mampu menguasai teknis yang ada dalam organisasi dalam melaksanakan tugas mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 60,5%
- 2) Jawaban responden sarana dan prasarana sudah sesuai dengan pekerjaan pegawai mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 69,7%

- 3) Jawaban responden keahlian pegawai sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 72,4%
- 4) Jawaban responden pendidikan pegawai telah sesuai dengan permintaan pekerja yang dijabat oleh pegawai sekarang, mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 68,4%
- 5) Jawaban responden para pegawai mampu berinteraksi dengan pegawai lain dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 64,5%
- 6) Jawaban responden organisasi tempat saya bekerja menyediakan tempat untuk bersosialisasi bagi pegawai yang belum mampu berinteraksi dengan baik mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 60,5%
- 7) Jawaban responden pekerjaan yang diterima sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 63,2%
- 8) Jawaban responden pendidikan dan kemampuan saya sangat sesuai dengan pekerjaan yang saya jabat sekarang mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 56,6%
- 9) Jawaban responden pekerjaan yang saat ini pegawai lakukan sesuai dengan keahlian pegawai mayoritas yang menjawab setuju sebesar 63,25
- 10) Jawaban responden kesesuaian antara kebutuhan pegawai dan system organisasi dengan keahlian yang dimiliki pegawai mayoritas yang menjawab setuju sebesar 72,4%
- 11) Jawaban responden Saya senang karena setiap pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik mayoritas yang menjawab setuju sebesar 57,9%

Berdasarkan jawaban responden di atas mengenai variabel *person job fit*, sebagian besar responden menjawab setuju, hal ini menunjukkan sebagian besar

responden merasa bahwa *person job fit* sudah mulai membaik. Untuk itu kantor Walikota Medan perlu mempertahankan dan meningkatkan *person job fit* pada para pegawai.

4.1.3.3 Variabel *Job Crafting*

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Walikota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *job crafting* sebagai berikut:

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel *Person Job Crafting*

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	35	46,1	37	48,7	4	5,3	0	0	0	0	76	100
2	27	35,5	44	57,9	5	6,6	0	0	0	0	76	100
3	34	44,7	39	51,3	3	3,9	0	0	0	0	76	100
4	32	42,1	40	52,6	4	5,3	0	0	0	0	76	100
5	26	34,2	47	61,8	3	3,9	0	0	0	0	76	100
6	28	36,8	43	56,6	5	6,6	0	0	0	0	76	100
7	31	40,8	41	53,9	4	5,3	0	0	0	0	76	100
8	21	27,6	43	56,6	11	14,5	1	1,3	0	0	76	100
9	27	35,5	42	55,3	6	7,9	1	1,3	0	0	76	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *job crafting* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya mencoba untuk mengembangkan diri saya secara professional mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 48,7%
- 2) Jawaban responden saya berinisiatif melakukan sesuatu yang positif dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 57,9%

- 3) Jawaban responden saya mengatur pekerjaan saya sedemikian rupa untuk memastikan bahwa saya tidak harus berkonsentrasi terlalu lama dalam satu waktu mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 51,3%
- 4) Jawaban responden saya pastikan bahwa pekerjaan saya lebih tidak intens secara mental mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 52,6%
- 5) Jawaban responden saya mencoba untuk membuat pekerjaan saya lebih menantang dengan memeriksa hubungan-hubungan mendasar diantara aspek-aspek pada pekerjaan saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 61,8%
- 6) Jawaban responden saya secara proaktif melakukan perubahan dan terobosan cara bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 56,6%
- 7) Jawaban responden saya bertanya kepada atasan saya apakah dia puas dengan pekerjaan saya mayoritas menjawab setuju yaitu sebesar 53,9%
- 8) Jawaban responden saya meminta rekan kerja saya untuk memberi masukan tentang kinerja saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 56,6%
- 9) Jawaban responden Saya mencoba mempelajari hal-hal baru di lingkungan kerja mayoritas menjawab setuju yaitu sebesar 55,3%

Berdasarkan jawaban responden di atas mengenai variabel *job crafting*, menunjukkan bahwa secara umum *job crafting* pegawai Kantor Walikota Medan sudah cukup baik, terbukti dari jawaban responden yang lebih dari 50% setuju, dengan demikian departemen harus mampu mempertahankan *job crafting* pegawai tersebut agar pegawai dapat mengarahkan segala kemampuannya atau dapat juga bekerja dengan inisiatif sesuai dengan perubahan yang mereka lakukan

untuk mencapai tujuan organisasi. *Job crafting* yang tinggi akan mampu mencapai hasil kerja yang baik pula.

4.1.3.4 Variabel *Work Engagement* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Walikota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *work engagement* sebagai berikut:

Tabel 4.9 Skor Angket Untuk Variabel *Work Engagement*

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		N		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	25,0	45	59,2	10	13,2	2	2,6	0	0	76	100
2	21	27,6	45	59,2	9	11,8	1	1,3	0	0	76	100
3	21	27,6	40	52,6	14	18,4	1	1,3	0	0	76	100
4	11	14,5	39	51,3	24	31,6	1	1,3	1	1,3	76	100
5	22	28,9	39	51,3	15	19,7	0	0	0	0	76	100
6	13	17,1	35	46,1	27	35,5	1	1,3	0	0	76	100
7	19	25,0	38	50,0	19	25,0	0	0	0	0	76	100
8	19	25,0	43	56,6	14	18,4	0	0	0	0	76	100
9	16	21,1	31	40,8	29	38,2	0	0	0	0	76	100
10	17	22,4	45	59,2	12	15,8	2	2,6	0	0	76	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *work engagement* bahwa:

- 1) Jawaban responden pada saat ditempat kerja saya merasa bersemangat dengan penuh dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 59,2%
- 2) Jawaban responden saya bisa terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 59,2%

- 3) Jawaban responden ditempat kerja saya, saya selalu bertahan bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 52,6%
- 4) Jawaban responden saya merasakan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 51,3%
- 5) Jawaban responden saya antusias perihal dalam bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 51,3%
- 6) Jawaban responden saya bangga pada pekerjaan yang saya lakukan mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 46,1%
- 7) Jawaban responden waktu begitu cepat ketika saya sedang bekerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 50,0%
- 8) Jawaban responden saya merasa senang ketika saya bekerja dengan penuh semangat mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 56,6%
- 9) Jawaban responden ketika saya bekerja, saya lupa segala sesuatu yang lain yang ada di sekitar saya mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 40,8%
- 10) Jawaban responden Merasa ada yang kurang ketika tidak masuk kerja mayoritas responden menjawab setuju yaitu sebesar 59,2%

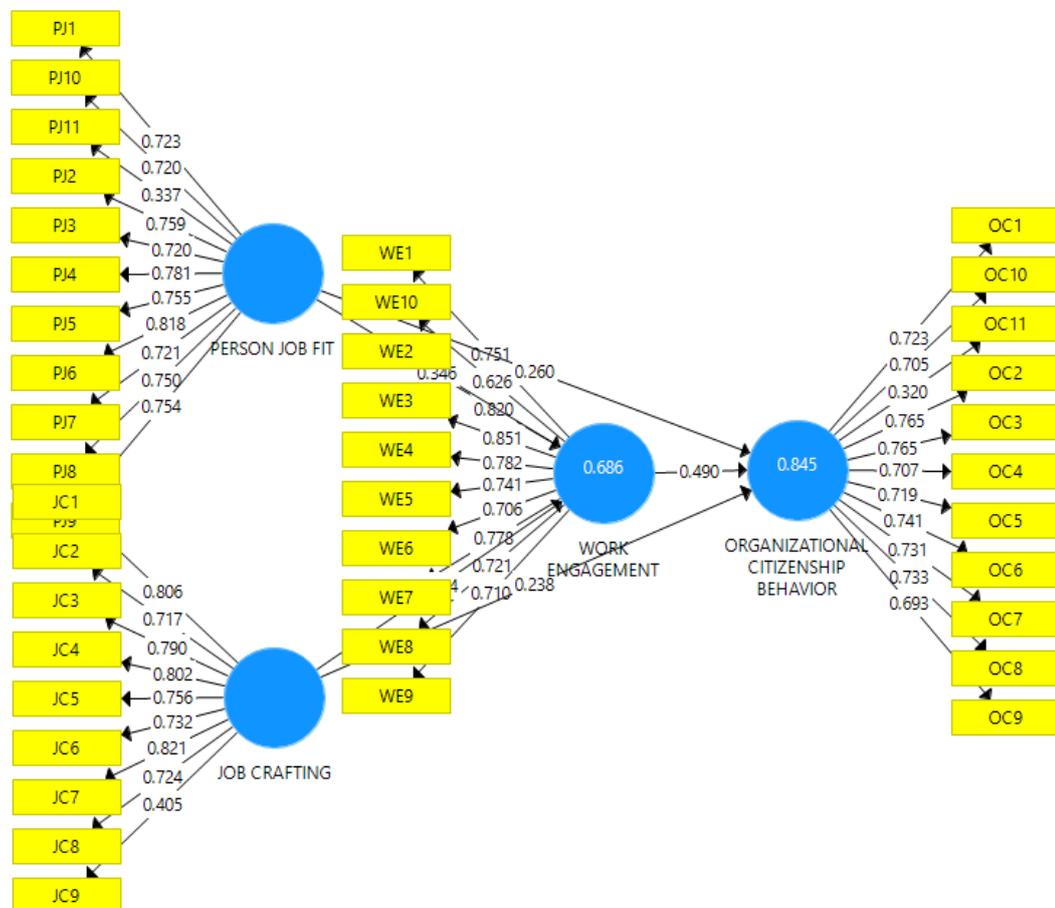
Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variabel *work engagement*, menunjukkan bahwa secara umum *work engagement* pegawai Kantor Walikota Medan sudah cukup baik, terbukti dari jawaban responden yang lebih dari 50% setuju, dengan demikian departemen harus mampu dan mempertahankan *work engagement* pegawai tersebut agar para pegawai mau mengarahkan segala

kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi. *Work engagement* yang tinggi akan mampu mencapai hasil kerja yang baik pula.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Model Pengukuran / *Measurement Model Analysis (Outer Model)*

Analisis model pengukuran berfungsi untuk memastikan apakah indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten reliabel dan sahih. Berikut model *path coefficients* yang telah diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0.



Gambar 4.1 *Path Coefficients*

Sumber: Data Penelitian Diolah (2022)

4.2.1.1 Uji Validitas

Indikator Validitas dapat dilihat dari nilai *loading*. Indikator dengan nilai *loading* yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya. Bila nilai *loading* suatu indikator lebih dari 0,5 maka dapat dikatakan Sahih. Sebaliknya, bila nilai *loading* kurang dari 0,5 maka dikeluarkan dari model.

Tabel Uji

4.10

No	<i>Outer loading</i>	Keterangan
OCB1	0,723	Sahih
OCB10	0,705	Sahih
OCB11	0,320	Tidak Sahih
OCB2	0,765	Sahih
OCB3	0,765	Sahih
OCB4	0,707	Sahih
OCB5	0,719	Sahih
OCB6	0,741	Sahih
OCB7	0,731	Sahih
OCB8	0,733	Sahih
OCB9	0,693	Sahih

Validitas Konvergen Variabel Y (*Organizational Citizenship Behavior*)

Dari tabel diatas, hasil uji Validitas Konvergen pada *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan Sahih (Sah) sebanyak 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu butir OCB1, OCB2, OCB3, OCB4, OCB5, OCB6, OCB7, OCB8, OCB9, OCB10. Sedangkan satu butir yaitu OCB11 tidak Sahih karena nilainya kurang dari 0,5 yang selanjutnya dikeluarkan dari model.

Tabel 4.11 Uji Validitas Konvergen Variabel X1 (*Person Job Fit*)

No	<i>Outer loading</i>	Keterangan
PJ1	0,723	Sahih
PJ2	0,720	Sahih
PJ3	0,337	Tidak Sahih

PJ4	0,759	Sahih
PJ5	0,720	Sahih
PJ6	0,781	Sahih
PJ7	0,755	Sahih
PJ8	0,818	Sahih
PJ9	0,721	Sahih
PJ10	0,750	Sahih
PJ11	0,754	Sahih

Dari tabel diatas, hasil uji Validitas Konvergen pada *Person Job Fit* dinyatakan Sahih (Sah) sebanyak 10 (sepuluh) butir pertanyaan, yaitu butir PJ1, PJ2, PJ4, PJ5, PJ6, PJ7, PJ8, PJ9, PJ10, PJ11. Sedangkan satu butir yaitu PJ3 tidak Sahih karena nilainya kurang dari 0,5 yang selanjutnya dikeluarkan dari model.

Tabel Uji

No	outer loading	keterangan
JC1	0,806	Sahih
JC2	0,717	Sahih
JC3	0,790	Sahih
JC4	0,802	Sahih
JC5	0,756	Sahih
JC6	0,732	Sahih
JC7	0,821	Sahih
JC8	0,724	Sahih
JC9	0,405	Tidak Sahih

4.12

Validitas Konvergen Variabel X2 (*Job Crafting*)

Dari tabel diatas, hasil uji Validitas Konvergen pada *Job Crafting* dinyatakan Sahih (Sah) sebanyak 8 (Delapan) butir pertanyaan, yaitu butir JC1, JC2, JC4, JC5, JC6, JC7, JC8. Sedangkan satu butir yaitu JC3 tidak Sahih karena nilainya kurang dari 0,5 yang selanjutnya dikeluarkan dari model.

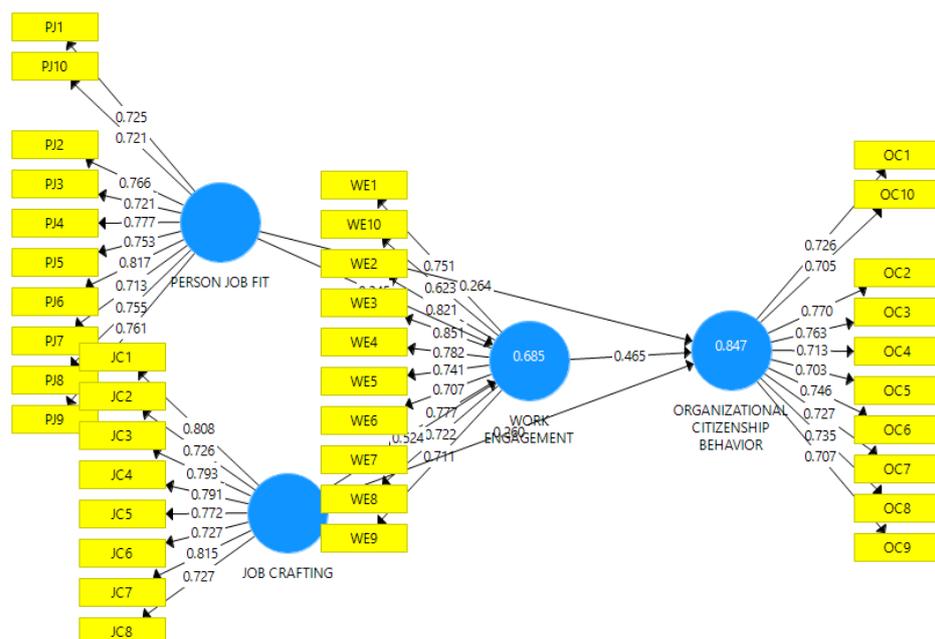
Tabel 4.13 Uji Validitas Konvergen Variabel Z (*Work Engagement*)

No	<i>Outer loading</i>	Keterangan
WE1	0,751	Sahih
WE2	0,820	Sahih

WE3	0,851	Sahih
WE4	0,782	Sahih
WE5	0,741	Sahih
WE6	0,706	Sahih
WE7	0,778	Sahih
WE8	0,721	Sahih
WE9	0,710	Sahih
WE10	0,626	Sahih

Dari tabel diatas hasil output SmartPLS diketahui nilai Validitas terdapat padakolom nilai *outer loading*. Hasil uji Validitas Konvergen pada variabel *Work Engagement* menyatakan bahwa seluruh butir pertanyaan Sahih (Sah) karena nilainya lebih dari 0,5.

Berdasarkan hasil uji Validitas Konvergen terhadap seluruh variabel penelitian, selanjutnya dilakukan penghapusan butir pertanyaan yang tidak Sahih dari model. Kemudian diperoleh model *path coefficient* sebagai berikut:



Gambar 4.2 Path Coefficients Hasil Uji Validitas Konvergen

Sumber: Data Penelitian Diolah (2022)

4.2.1.2 Discriminant Validity

Discriminat validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing model laten berbeda dengan variabel lainnya Juliandi, (2018). Tabel dibawah ini menunjukkan hasil *AVE (Avarage Variant Extracted)*

Tabel 4.14 Hasil AVE (Avarage Variant Extracted)

Variabel/Konstruk	<i>AVE (Avarage Variant Extracted)</i>	Hasil Uji
<i>Person Job Fit (X1)</i>	0.565	Valid
<i>Job Crafting (X2)</i>	0.594	Valid
<i>Work Engagement (Z)</i>	0.564	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.533	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai *AVE (Avarage Variant Extracted)* setiap variabel adalah lebih besar dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan adalah valid

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) konstruk berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi, validitas diskriminan dinilai berdasarkan nilai *cross loading*. *Ruke of thumb* yang digunakan dalam uji validitas diskriminan adalah nilai *cross loading* lebih besar dari 0,7. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Hasil uji validitas diskriminan disajikan pada tabel 4.15

Tabel 4.15 Hasil Cross Loading

No	Butir Pernyataan	X1	X2	Z	Y	Hasil Uji
<i>Person Job Fit (X1)</i>						
1	X1.1	0.725	0.624	0.605	0.605	Valid

2	X1.2	0.766	0.551	0.526	0.526	Valid
3	X1.3	0.721	0.607	0.517	0.517	Valid
4	X1.4	0.777	0.612	0.684	0.727	Valid
5	X1.5	0.753	0.684	0.648	0.662	Valid
6	X1.6	0.817	0.540	0.585	0.595	Valid
7	X1.7	0.713	0.546	0.492	0.533	Valid
8	X1.8	0.755	0.617	0.527	0.594	Valid
9	X1.9	0.761	0.658	0.557	0.629	Valid
10	X1.10	0.721	0.614	0.576	0.576	Valid
Job Crafting (X2)						
1	X2.1	0.690	0.808	0.629	0.704	Valid
2	X2.2	0.552	0.726	0.569	0.620	Valid
3	X2.3	0.723	0.793	0.614	0.675	Valid
4	X2.4	0.614	0.791	0.641	0.626	Valid
5	X2.5	0.633	0.772	0.594	0.678	Valid
6	X2.6	0.508	0.727	0.591	0.613	Valid
7	X2.7	0.661	0.815	0.636	0.659	Valid
8	X2.8	0.582	0.726	0.653	0.639	Valid
Work Engagement (Z)						
1	Z.1	0.556	0.666	0.751	0.642	Valid
2	Z.2	0.617	0.642	0.824	0.711	Valid
3	Z.3	0.592	0.664	0.840	0.694	Valid
4	Z.4	0.600	0.596	0.780	0.662	Valid
5	Z.5	0.563	0.573	0.753	0.693	Valid
6	Z.6	0.563	0.548	0.713	0.641	Valid
7	Z.7	0.605	0.596	0.769	0.660	Valid
8	Z.8	0.566	0.631	0.731	0.699	Valid
9	Z.9	0.625	0.590	0.723	0.674	Valid
10	Z.10	0.496	0.462	0.623	0.464	Valid
Organizational Citizenship Behavior (Y)						
1	Y1	0.598	0.670	0.669	0.726	Valid
2	Y2	0.652	0.623	0.633	0.770	Valid
3	Y3	0.603	0.704	0.739	0.763	Valid
4	Y4	0.603	0.614	0.526	0.713	Valid
5	Y5	0.578	0.575	0.679	0.703	Valid
6	Y6	0.624	0.578	0.658	0.746	Valid
7	Y7	0.648	0.625	0.754	0.727	Valid
8	Y8	0.604	0.615	0.634	0.735	Valid
9	Y9	0.624	0.571	0.579	0.707	Valid
10	Y10	0.536	0.592	0.520	0.705	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan sajian data pada table 4.15 diatas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki discriminant validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.2.1.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* untuk mengukur nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* yaitu $> 0,6$ serta nilai *Cronbach alpha* > 0.60 , maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas tinggi. Hasil uji reliabilitas kedua metode dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel/Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
<i>Person Job Fit (X1)</i>	0.914	0.928	Reliabel
<i>Job Crafting (X2)</i>	0.902	0.921	Reliabel
<i>Work Engagement (Z)</i>	0.913	0.928	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.903	0.919	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan sajian data 4.16 diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian nilai *cronch's alpha* dan *composite reliability* > 0,60. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

4.2.2 Analisis Inner Model

4.2.2.1 Uji F-Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika F^2 sebesar 0,02 maka terdapat efek kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,15 maka terdapat efek moderat (sedang) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai F^2 sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar (baik) dari variabel eksogen terhadap endogen. Berdasarkan pengeolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0, diperoleh nilai *F-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 4.17 Nilai F-Square

Variabel	<i>F-Square</i>
<i>Person Job Fit -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.140
<i>Job Crafting -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.118
<i>Work Engagement -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.447
<i>Person Job Fit -> Work Engagement</i>	0.131
<i>Job Crafting -> Work Engagement</i>	0.302
<i>Person Job Fit -> Organizational Citizenship Behavior dimediasi oleh Work Engagement</i>	0.244
<i>Job Crafting -> Organizational Citizenship Behavior dimediasi oleh Work Engagement</i>	0.161

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan tabel 4.14 diatas diketahui bahwa:

1. Pengaruh *Person Job fit* (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki F^2 sebesar 0.140 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang efek yang kecil
2. Pengaruh *Job crafting* (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki F^2 sebesar 0.118 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang)
3. Pengaruh *Work Engagement* (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki F^2 sebesar 0.447 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik)
4. Pengaruh *Person Job Fit* (X1) terhadap *Work Engagement* (Z) memiliki F^2 sebesar 0.131 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil
5. Pengaruh *Job Crafting* (X2) terhadap *Work Engagement* (Z) memiliki F^2 sebesar 0.302 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang)
6. Pengaruh *Person Job fit* (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dimediasi oleh *work engagement* (Z) memiliki F^2 sebesar 0.244 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang)
7. Pengaruh *Job crafting* (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dimediasi oleh *work engagement* (Z) memiliki F^2 sebesar 0.161 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang moderat (sedang)

4.2.2.2 Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

R-Square adalah bagian proporsi variasi nilai yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-*

Square adalah: (1) jika hasil *r-square* untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansi (baik); (2) jika nilai sebesar 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang); (3) jika nilai 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk).

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4.18 Hasil Uji *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.847	0.841
<i>Work Engagement</i> (Z)	0.685	0.676

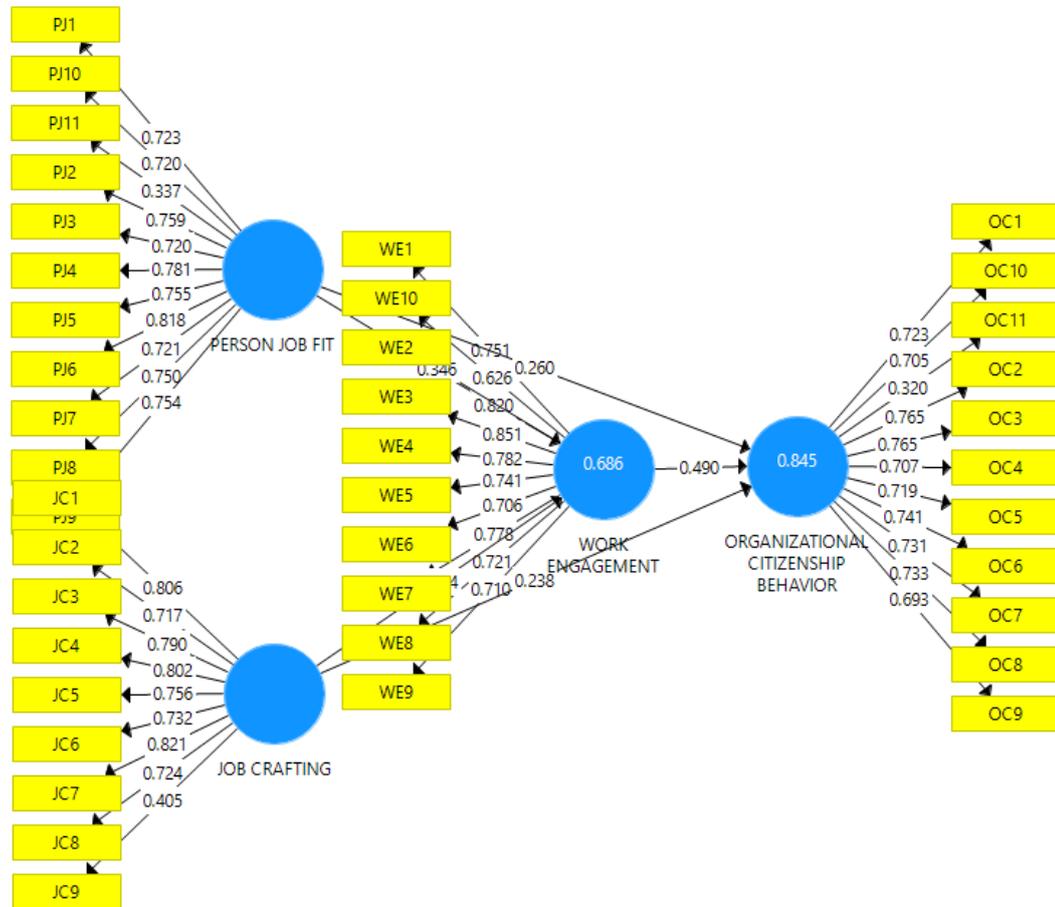
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Kesimpulan dari penujian nilai *R-Square* diatas adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur 1 = 0.847. artinya kemampuan variabel X yaitu *person job fit* dan *Job crafting* dalam menjelaskan Y (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah sebesar 84,7% dengan demikian model tergolong substansi (kuat); dan (2) *R-Square* jalur II = 0.685 artinya kemampuan variabel X *person job fit* dan *Job crafting* dalam menjelaskan Z (*Work engagement*) adalah sebesar 68,5% dengan demikian model tergolong moderate (sedang).

4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 gambar hasil

uji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat pada gambar *path coefficient* berikut ini:



Gambar 4.3 Path Coefficient

4.2.3.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) Juliandi, (2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah sebagai berikut:

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) jika nilai jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain

adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values > 0,05 maka tidak signifikan Juliandi, (2018).

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada table *path coefficient* berikut ini:

Tabel 4.19 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T/Statistic (O /STDEV)	P Values
<i>Person Job Fit (X1) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.264	0.261	0.099	2.609	0.008
<i>Person Job Fit (X1) -> Work Engagement (Z)</i>	0.345	0.355	0.097	3.555	0.000
<i>Job Carfting (X2) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.260	0.235	0.117	2.221	0.027
<i>Job Carfting (X2) -> Work Engagement (Z)</i>	0.524	0.516	0.097	5.412	0.000
<i>Work Engagement (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.465	0.492	0.150	3.102	0.002

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Berdasarkan table 4.15 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *person job fit* terhadap *organizational citizenship behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.264. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (P-Values) sebesar $0.008 < 0.05$, berarti *person job fit* berpengaruh

- positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Kantor Walikota Medan.
2. Pengaruh *person job fit* terhadap *work engagement* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.345. Pengaruh tersebut mempunyai nilai nilai probabilitas (P-Values) sebesar $0.000 < 0.05$, berarti *person job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada pegawai Kantor Walikota Medan.
 3. Pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.260. Pengaruh tersebut mempunyai nilai nilai probabilitas (P-Values) sebesar $0.027 < 0.05$, berarti *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship* pada pegawai Kantor Walikota Medan.
 4. Pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.524. Pengaruh tersebut mempunyai nilai nilai probabilitas (P-Values) sebesar $0.000 < 0.05$. berarti *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada pegawai Kantor Walikota Medan.
 5. Pengaruh *work engagement* terhadap terhadap *organizational citizenship behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.465. Pengaruh tersebut mempunyai nilai nilai probabilitas (P-Values) sebesar $0.002 < 0.05$. berarti *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Kantor Walikota Medan.

4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Tujuan analisis *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi

(eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dimediasi oleh variabel intervening (variabel mediator) Juliandi, (2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah: (1) Jika P-Values < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y). dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap suatu variabel endogen (Y). Dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung.

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20 Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T/Statistic (O/STDEV)	P Values
<i>Person Job Fit (X1) -> Work Engagement (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.161	0.176	0.076	2.100	0.036
<i>Job Crafting (X2) -> Work Engagement (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.224	0.255	0.096	2.527	0.012

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)

Bedasarkan table 4.17 diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *person job fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi *work engagement* mempunyai koefisien jalur 0.161. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0.036 > 0.05$, berarti dapat disimpulkan bahwa *person job fit* berpengaruh signifikan terhadap

Organizational Citizenship Behavior dimediasi oleh *work engagement* pada pegawai Kantor Walikota Medan.

2. Pengaruh *job crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi *work engagement* mempunyai koefisien jalur 0.224. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0.012 < 0.05$, berarti dapat disimpulkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi *work engagement* pada pegawai Kantor Walikota Medan.

4.2.3.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh Total (*Total Effect*)

Total efek merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (Pengaruh tidak langsung).

Tabel 4.21 Total Effect

	<i>Tstatistics(O/STDEV/)</i>	<i>P-Values</i>
<i>Person Job Fit (X1) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	4.210	0.000
<i>Job Crafting (X2) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	4.817	0.000
<i>Person Job Fit (X1) -> Work Engagement (Z)</i>	3.555	0.000
<i>Job Crafting (X2) -> Work Engagement (Z)</i>	5.412	0.000
<i>Work Engagement (Z) -> Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	3.102	0.002

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

1. Total efek untuk hubungan X1 (*person job fit*) dan Y (*Organizational Citizenship Behavior*) nilai *Tstatistics(O/STDEV/)* adalah sebesar 4.210 dengan *P-values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)
2. Total efek untuk hubungan X2 (*job crafting*) dan Y (*Organizational Citizenship Behavior*) nilai *Tstatistics(O/STDEV/)* adalah sebesar 4.817 dengan *P-values* $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)

3. Total efek hubungan X1 (*person job fit*) dan Z (*work engagement*) nilai $Tstatistics(O/STDEV)$ adalah sebesar 3.555 dengan $P-values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)
4. Total efek untuk hubungan X2 (*job crafting*) dan Z (*work engagement*) nilai $Tstatistics(O/STDEV)$ adalah sebesar 5.412 dengan $P-values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)
5. Total efek untuk hubungan Y (*organizational citizenship behavior*) dan Z (*work engagement*) nilai $Tstatistics(O/STDEV)$ adalah sebesar 3.102 dengan $P-values$ $0.002 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)

4.3 Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai kesesuaian teori terhadap penelitian, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

4.3.1 Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *Person Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dinilai oleh koefisien jalur sebesar 0.264. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.008 < 0.05$, dengan nilai $TStatistics(/O/STDEV)$ (t hitung) 2.609, dan nilai t tabel 1.96, dengan demikian t hitung lebih besar dari t tabel ($2.609 > 1.96$)

sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti *Person Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Walikota Medan.

Hubungan antara *Person Job Fit* dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah para pegawai yang berada didalam suatu organisasi apabila adanya kesesuaian antara pegawai dan pekerjaannya akan memberikan beberapa dampak pada *Organizational Citizenship Behavior* yaitu jika seorang pegawai yang merasa cocok atau sesuai melakukan pekerjaannya maka akan menciptakan dan menimbulkan suatu perilaku pegawai yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang telah diberikan kepadanya, demi membantu keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bangun et al., (2017); dan Suwanti & Udin, (2020) yang menyimpulkan bahwa variabel *person job fit* memiliki arah pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang berarti semakin tinggi *person job fit* pegawai, maka *organizational citizenship behavior* akan semakin tinggi. Sebaliknya semakin rendah *person job fit* pegawai, maka perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai akan semakin rendah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *person job fit* atau kecocokan pekerjaan yang dimiliki oleh pegawai Kantor Walikota Medan membantu untuk meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* dimana karyawan secara sukarela mengikuti kegiatan organisasi yang ditujukan untuk dapat membantu meningkatkan keberhasilan organisasi.

4.3.2 Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.260. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.027 < 0.05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.221 dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2.221 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Kantor Walikota Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya *job crafting* atau dalam arti lain suatu bentuk perubahan yang dilakukan pegawai atas inisiatif sendiri yang bermanfaat untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya manusia, dengan suatu organisasi akan semakin meningkatkan *organizational citizenship behavior* antar pegawai Kantor Walikota Medan.

Pegawai yang memiliki *job crafting* yang tinggi, biasanya digambarkan dengan semangat, energi, dan loyalitas yang tinggi serta kebanggaan yang kuat terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki *job crafting*, mereka bekerja dengan penuh semangat dalam melakukan perubahan, hal ini akan mendorong timbulnya *organizational citizenship behavior* pada para pegawai.

Pegawai Kantor Walikota Medan menunjukkan perilaku *job crafting* yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari pegawai yang bekerja dengan penuh semangat dan memiliki dedikasi serta loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Fatsiyah, (2019); Riyanto & Helmy, (2020); Shusha, (2014) menyimpulkan bahwa *person job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

4.3.3 Pengaruh Work Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.465. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.002 > 0.05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.102 dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3.102 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Kantor Walikota Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keterlibatan kerja mampu meningkatkan perilaku organisasi pada pegawai Kantor Walikota Medan. Semakin baiknya keterlibatan kerja yang terjadi antar pegawai maka dapat menimbulkan perilaku organisasi antar pegawai yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan tambahan serta membantu para pegawai yang mengalami kendala saat bekerja.

Keterlibatan kerja atau *work engagement* yang terjadi di Kantor Walikota Medan sudah baik, hal ini dapat dilihat dari para pegawai yang sangat antusias perihal dalam bekerja. Pegawai yang memiliki keterlibatan, mereka akan bekerja dengan penuh semangat dan merasakan hubungan erat dengan para pegawai

lainnya, hal ini mendorong timbulnya *organizational citizenship behavior* atau perilaku membantu sesama secara sukarela antar pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Wulandari, (2021); Farid et al., (2019); Handayani, (2016); Teori, (2022) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*.

4.3.4 Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap *Work Engagement*

Dari analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *person job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* yang dinilai dari koefisien jalur sebesar 0.345. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.000 < 0.05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.555 dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($3.555 > 1,96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti *person job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada pegawai Kantor Walikota Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya kualitas kesesuaian antar pekerjaan dan pegawai maka akan meningkatkan keterlibaran kerja dengan suatu organisasi.

Person job fit adalah pekerjaan yang cocok dengan pegawai dengan melihat kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dan tuntutan pekerjaan yang telah dibebankan. Ketika *person job fit* sesuai dengan kemampuan pegawai, maka pegawai akan memiliki rasa keterlibatan dalam bekerja. Kesesuaian pekerjaan dengan individu memiliki dampak sinergis pada hasil kerja pegawai.

Person job fit yang sesuai dapat meningkatkan keterlibatan kerja pegawai pada Kantor Walikota Medan. Pegawai yang memiliki keterikatan dan keterlibatan tinggi dengan pekerjaannya menandakan bahwa karyawan tersebut memiliki inovasi pribadi yang cukup baik dibandingkan dengan karyawan yang lain.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Dwi Kusuma Ramdani & Rahardjo, (2017); Hamid & Yahya, (2010); (Nur, 2017) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *person job fit* dengan *work engagement*.

4.3.5 Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Work Engagement*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.524 Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.000 < 0.05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 5.421 dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($5.421 > 1,96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada pegawai Kantor Walikota Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa persepsi bentuk perubahan yang dilakukan pegawai atas inisiatif sendiri mampu meningkatkan keterlibatan pegawai Kantor Walikota Medan, dimana semakin baik *job crafting* yang dilakukan pegawai maka akan meningkatkan keterlibatan kerja.

Work engagement akan terjadi apabila ada rasa inisiatif dari pegawai melakukan perubahan dalam bekerja. Ketika karyawan memiliki rasa inisiatif,

maka pegawai akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi, mereka mau bekerja dengan *extra effort*.

Job crafting merupakan strategi karyawan untuk menyesuaikan karakteristik pekerjaan, baik secara fisik atau kognitif sesuai dengan preferensi, keahlian, dan kebutuhan karyawan itu sendiri sehingga pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih berarti.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Syah, (2020); Riyanto & Helmy, (2020); Kooij et al., (2017) menyimpulkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara *job crafting* dan *work engagement*.

4.3.6 Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dimediasi Oleh *Work Engagement*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *person job fit* tidak ada pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi oleh *work engagement* yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.161 Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.036 > 0.05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.100 dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($2.100 < 1.96$). Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara *person job fit* terhadap terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* pada Pegawai Kantor Walikota Medan. Hal ini berarti variabel mediasi (*work engagement*) menjadi mediator antara *person job fit* dengan *organizational citizenship behavior*.

Kesesuaian pekerjaan terhadap individu (*person job fit*) secara keseluruhan terhadap perilaku organisasi memiliki dampak yang sangat baik, jika pekerjaan

para pegawai sesuai maka akan menciptakan perilaku pegawai secara sukarela mengerjakan atau membantu pegawai lain dalam melakukan pekerjaan (*organizational citizenship behavior*).

Kemudian faktor lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu *work engagement*. Dimana salah satu cara untuk meningkatkan *work engagement* atau keterlibatan pegawai dengan organisasi adalah dengan membuat pegawai merasa bahwa organisasi memunculkan perilaku organisasi yang patut untuk dicontoh seperti membantu pegawai yang mempunyai kendala dalam pekerjaan.

Dalam penelitian ini peneliti menemukan adanya dampak *person job fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*, yang maksudnya kesesuaian pekerjaan dengan individu (*person job fit*) berdampak pada perilaku organisasi atau perilaku sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi standar tugas yang diberikan kepadanya atau membantu para pegawai lain yang mengalami kesulitan dalam bekerja (*organizational citizenship behavior*) dengan menimbulkan rasa keterlibatan atau ketertarikan dalam bekerja (*work engagement*). Jadi dengan begitu dapat ditarik kesimpulan bahwasanya *work engagement* mampu memediasi pengaruh *person job fit* terhadap *organizational citizenship behavior* hipotesis di tolak.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Alfani & Hadini, (2018) yang menyimpulkan bahwa *person job fit* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, Nurhaida et al., (2022) *person job fit* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. *Work engagement* mampu

memediasi pengaruh antara *person job fit* terhadap *organizational citizenship behavior*.

4.3.7 Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dimediasi Oleh *Work Engagement*

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi oleh *work engagement* yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.244. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar $0.012 < 0.05$, dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.527 dan nilai t_{tabel} 1.96, dengan demikian t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2.527 > 1.96$) sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini berarti *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi oleh *work engagement* pada pegawai Kantor Walikota Medan.

Hal tersebut menunjukkan bahwa *job crafting* mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh *work engagement* pada pegawai Kantor Walikota Medan. Dimana dengan *job crafting* yang tinggi maka para pegawai dapat menimbulkan keterlibatan kerja. Hal ini menggambarkan pegawai tersebut mengerjakan pekerjaannya dengan inisiatif sendiri melakukan perubahan (*job crafting*) dapat menimbulkan rasa keterlibatan dalam bekerja didalam dirinya. Dan dengan rasa keterlibatan kerja (*work engagement*) tersebut para pegawai juga akan menumbuhkan perilaku organisasi (OCB) terhadap pegawai lainnya, misalnya pada saat ada seorang pegawai mengalami kendala dalam mengerjakan pekerjaannya maka pegawai lain akan membantunya.

Job crafting berkontribusi secara keseluruhan terhadap *organizational citizenship behavior* berupa perilaku individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. Ketika pegawai merasa dapat menciptakan atau memunculkan rasa inisiatif dalam melakukan perubahan dalam pekerjaannya, maka mereka akan berusaha dengan segenap kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan optimal.

Kemudian faktor lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu *work engagement*. Dimana salah satu cara untuk meningkatkan *work engagement* atau keterlibatan pegawai dengan organisasi adalah dengan membuat pegawai merasa diperlukan serta memberikan kesejahteraan terhadap mereka.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Riyanto & Helmy, 2020) menyimpulkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, *work engagement* memediasi pengaruh antara *job crafting* terhadap *work engagement*.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 76 orang, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. *Person Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Walikota Medan. Hal ini berarti jika pegawai memiliki *person job fit* yang sesuai maka akan terciptanya rasa perilaku saling tolong menolong antar pegawai.
2. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Kantor Walikota Medan. Hal ini berarti jika pegawai menerapkan *job crafting* maka akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*
3. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai Kantor Walikota Medan. Hal ini berarti jika pegawai merasakan keterikatan kerja maka juga akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*
4. *Person job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada pegawai Kantor Walikota Medan. Hal ini berarti jika ada kesesuaian antara individu dengan pekerjaan maka pegawai akan merasakan keterikatan dalam bekerja
5. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada pegawai Kantor Walikota Medan. Hal ini berarti jika pegawai menerapkan *job crafting* maka akan menimbulkan rasa keterikatan rasa bekerja dalam dirinya

6. *Person job fit* berpengaruh signifikan terhadap terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi *work engagement* pada Pegawai Kantor Walikota Medan. Dengan kata lain *work engagement* berperan sebagai mediator. Hal ini berarti jika pekerjaan sesuai dengan individu maka akan menciptakan rasa keterikatan dalam bekerja dan secara tidak langsung juga akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* antar pegawai.
7. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* pada pegawai Kantor Walikota Medan. Dengan kata lain *work engagement* berperan sebagai mediator. Hal ini berarti jika pegawai menerapkan *job crafting* maka akan menimbulkan rasa keterikatan dalam bekerja dan secara tidak langsung juga akan meningkatkan hubungan atau perilaku *organizational citizenship behavior* antar pegawai.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pada pegawai Kantor Walikota Medan perilaku *organizational citizenship behavior* sudah cukup baik dikarenakan dapat memiliki manfaat bagi kemajuan perusahaan antara lain: dapat meningkatkan produktivitas kerja, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dimana *organizational citizenship behavior* akan dapat meningkatkan kemampuan Kantor Walikota Medan.
2. Organisasi disarankan lebih memperhatikan keterampilan dan kemampuan serta kecocokan setiap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang akan dikerjakan guna untuk meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan

pekerjaannya, karyawan dengan perusahaan dan menciptakan perilaku individu yang secara sukarela mengerjakan pekerjaan yang diluar dari tugasnya.

3. Dapat lebih meningkatkan *job crafting* dengan memberikan lebih banyak kegiatan pembinaan mental seperti training, pelatihan serta motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan rasa untuk bisa lebih menikmati setiap pekerjaan yang dihadapi. Dengan demikian *job crafting* akan meningkat
4. Diharapkan dapat menjaga dan meningkatkan *work engagement* pegawai dengan organisasi agar meningkat pula produktifitas kerja pegawai sehingga dengan produktifitas kerja yang baik maka target organisasi akan meningkat dan para pegawai dapat membantu sesama antar para pegawai yang memiliki kendala dalam bekerja.
5. Organisasi agar lebih meningkatkan rasa *work engagement* pegawai terhadap organisasi. Pegawai Kantor Walikota Medan tidak selamanya hanya berorientasi pada gaji, tetapi juga memperhatikan sejauh mana dia bisa berkembang di organisasi tempat ia bekerja. Organisasi bisa membantu dengan memberikan pegawainya pelatihan, kursus atau memberikan masukan dan saran. Sehingga dengan begitu diharapkan akan meningkatkan *work engagement* yang berdampak positif bagi kemajuan organisasi.
6. Bagi Kantor Walikota Medan diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu organisasi dalam meningkatkan dan mempertahankan perilaku *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh pegawai, dan lebih meningkatkan hubungan antar rekan kerja
7. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat meneliti variabel lain tidak hanya variabel *Person job fit*, *Job crafting*, dan *Work engagement* saja. Peneliti dapat

menambahkan variabel lain dan meambah jangka waktu penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat apa yang sebenarnya paling mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dalam faktor mempengaruhi *organizational citizenship behavior* hanya menggunakan faktor *person job fit*, *job crafting* dan *work engagement*, variabel *work engagement* digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen *organizational citizenship behavior*.
2. Penelitian ini dilakukan dalam masa pandemi covid-19 yang membuat peneliti sulit untuk mendapatkan data dari beberapa responden, karena harus menunggu keadaan yang memungkinkan agar peneliti mendapatkan data yang dilakukan dalam penyebaran kuesioner.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldrin, N., & Merdiaty, N. (2019). Effect of job crafting on work engagement with mindfulness as a mediator. *Cogent Psychology*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2019.1684421>
- Alfani, M., & Hadini, M. (2018). Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 73–85. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v2i2.19>
- Amir, M. T. (2017). *Perilaku Organisasi*. Prenamedia Group.
- Asmike, M., & Setiono, B. (2020). Pengaruh Person Job-Fit Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan Outsource Bank BCA KCU Madiun). *Capital: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 3(2), 174. <https://doi.org/10.25273/capital.v3i2.6082>
- Badeni. (2013). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Alfabeta.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Bangun, O. V., Supartha, I. W. 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* 6.5 (2017): 2071-2102, 5, 2071–2102. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/download/29794/18688/>
- Berg, J., Dutton, J., & Wrzesniewski, A. (2013). *Purpose and Meaning in the Workplace*. American Psychological Association. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv1chs448>
- Cai, D., Su, Y., Cai, Y., & Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01304>
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2015). Linking Person-job Fit to Job Stress: The Mediating Effect of Perceived Person-organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 369–376. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.107>
- Dwi Kusuma Ramdani, & Rahardjo, S. T. (2017). Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851. *Diponegoro Journal Of Management*, 6(2010), 1–11.
- Ekowati, V. M., Troena, E. A., & Noermijati, N. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1–12. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p1>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>

- Farzaneh, J., Farashah, A. D., & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB. *Personnel Review*, 43(5), 672–691.
- Fatsiyah, D. (2019). Pengaruh job loyalty, job crafting dan job satisfaction terhadap organizational citizenship behavior (ocb). *STIE Putra Bangsa*, 1–12.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Universitas Diponegoro.
- 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>
- Hamid, S. N., & Yahya, K. K. (2010). Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees' work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia. *Internasional Journal Of Finance and Management*, 2045(1882), 185–199.
- Handayani, D. (2016). Hubungan Antara Work Engagement Dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Kontrak. *Jurnal Ilmiah Psikologi Gunadarma*, 9(1), 100363.
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2020). *Kepemimpinan Integratif*. PT Kanisus.
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and Disengagement at Work*. Springer, Cham. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-51886-2>
- Izzaty, R. E., Astuti, B., & Cholimah, N. (2018). PENGARUH PERSONALITY, JOB EMBEDDEDNESS DAN PERSON-JOB FIT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Driver Towing CV. Hegar Reja Mulia Kebumen). *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 5–24.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep Dan Aplikasi*. Umsu Press.
- Kooij, D. T. A. M., Tims, M., & Akkermans, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: the role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 4–15. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1209489>
- Mayer, J. P. (2013). The science–practice gap and employee engagement: It's a matter of principle. *Canadian Psychology*, 54(4), 235.
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting. *International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893–2918. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1475402>
- Mohsin, F. (2018). The linkage between career growth, work engagement and organizational citizenship behavior: an insight. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(5), 1–4.
- Muhdar, M. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Sultan Amai Press.

- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I. Z. (2012). MENINGKATKAN WORK ENGAGEMENT MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI. *Seminar Nasional Dan Call For Papers*, 1(1), 1–20.
- Munir, M. (2020). *Monograf Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Perawat*. CV. Pena Persada.
- Nur, F. F. (2017). Pengaruh Job Crafting Terhadap Work Engagement Yang Dimediasi Oleh Person Job Fit Pada Pt. Berlian Jasa Teminal Indonesia. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(3), 1–9.
- Nurhaida, D. A., Hermansyur, H. ., & Handoko, B. (2022). Pengaruh job crafting dan person job fit terhadap organizational citizenship behavior yang dimediasi oleh work engagement pada pt perkebunan sumatera utara. *02(2012)*, 53–59.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, & Schaufeli, W. B. (2012). Crafting a Job on a Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work Engagement. *Jurnal Of Organizational Behavior*, 33(8).
- Riyanto, D., & Helmy, I. (2020). Pengaruh Person Job Fit dan Job Crafting Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Work Engagement sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(3), 426–433.
<https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i3.488>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen*. Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Salemba Empat.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2014). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 239–315.
- Shusha, A. (2014). The Effects of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior: Evidence from Egyptian Medical Centers. *International Business Research*, 7(6), 140–149. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n6p140>
- Singh, V. L., & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB Management Review*, 30(4), 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.001>
- Snell, S., & Bohlander, G. W. (2013). *Managing Human Resources*. Cengage.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sulistiowati, Komari, N., & Dhamayanti, E. (2017). The Influence of Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Work Engagement Among Policemen in Sumatera Utara. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 4(1), 45–51.
<https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.41.1006>
- Sulistiowati, S., Komari, N., & ... (2018). The Effects of Person-Job Fit on Employee Engagement Among Lecturers in Higher Education Institutions: Is There a Difference between Lecturers in Public and *of Management and ...*, 8(3), 75–80.

- <https://search.proquest.com/openview/14ab3dad2a8024c3e36bdfed3a474f41/1?pq-origsite=gscholar&cbl=816339>
- Suwanti, S., & Udin, U. (2020). Investigating the relationship between person-organization fit, person-job fit, and innovative work behavior: The mediation role of organizational citizenship behavior. *Quality - Access to Success*, 21(176), 36–41.
- Syah, N. D. (2020). Pengaruh Job Crafting terhadap Work Engagement melalui Psychological Meaningfulness Karyawan PT Boma Bisma Bisma Indra (Persero) Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 1257.
<https://doi.org/10.26740/jim.v8n4.p1257-1267>
- Teori, J. P. (2022). *p-ISSN: 2087-1708; e-ISSN: 2597-9035*. 13(2), 180–194.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2012). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology*, 80(1), 173–186.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Mitra Wacana Media.
- Titisari, P. (2016). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Witra Wacana Media.
- Widyanti, R. (2019). *Prilaku Organisasi* (Basuki (ed.)). Universitas Islam Kalimantan MAB.
- Wulandari, G. V. (2021). Pengaruh Quality Of Work Life dan Work Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior PT. Bank Central Asia, TBK KCU Depok. *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 1(3), 256–265.
- Yudiani, E. (2017). Work Engagement Karyawan Pt. Bukit Asam, Persero Ditinjau Dari Spiritualitas. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami*, 3(1), 21.
<https://doi.org/10.19109/psikis.v3i1.1390>

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Anita Permata Sari (2020030042) memohon kesediaan Bapak / Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada program Pascasarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul "**Pengaruh *Person Job Fit Dan Job Crafting Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Mediasi Work Engagement Pada Pegawai Kantor Walikota Medan***".

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak / Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi **tanda checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. N | : Netral | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

Nama : (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma S1-S2

Lama Bekerja : 1-5 Tahun 6-10 tahun

>10 Tahun

Usia : 20-30 Tahun 31-40 Tahun

>40 Tahun

Organizational Citizenship Behavior (Y)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	Altruism (Prilaku Membantu Orang Lain)					
1	Jika ada teman kerja saya membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya					
2	Saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun bukan tanggung jawab saya					
	Conscientiousness (Ketelitian)					
3	Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik					
4	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan.					
	Sportmanship (Prilaku Sportif)					
5	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya menyelesaikannya dengan sangat sungguh-sungguh					
6	Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada di dalam lingkungan kerja					
	Courtesy (Menjaga hubungan baik)					
7	Saya akan menghadiri kegiatan social yang sudah di adakan perusahaan atau organisasi.					
8	Saya sering menceritakan hal-hal yang baik mengenai organisasi saya					
	Civic Virtue (Prilaku bertanggung jawab)					
9	Saya sering memberikan masukan pada atasan saya					
10	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam organisasi					
11	Saya ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun					

	tidak penting, tapi dapat mengangkat image organisasi.					
--	--	--	--	--	--	--

Person Job Fit (X1)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	Memahami dan menguasai tugas					
1	Pegawai diharuskan mampu menguasai teknis yang ada dalam organisasi dalam melaksanakan tugas					
2	Sarana dan prasarana sudah sesuai dengan pekerjaan pegawai					
	Kesesuaian tujuan					
3	Keahlian pegawai sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan					
4	Pendidikan pegawai telah sesuai dengan permintaan pekerja yang dijabat oleh pegawai sekarang					
	Mampu berinteraksi					
5	Para pegawai mampu berinteraksi dengan pegawai lain dalam bekerja					
6	Organisasi tempat saya bekerja menyediakan tempat untuk bersosialisasi bagi pegawai yang belum mampu berinteraksi dengan baik					
	Kesesuaian karakteristik					
7	Pekerjaan yang diterima sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi					
8	Pendidikan dan kemampuan saya sangat sesuai dengan pekerjaan yang saya jabat sekarang					
	Kesesuaian pekerjaan					
9	Pekerjaan yang saat ini pegawai lakukan sesuai dengan keahlian pegawai					
10	Kesesuaian antara kebutuhan pegawai dan system organisasi dengan keahlian yang dimiliki					

	pegawai					
11	Saya senang karena setiap pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik					

Job Crafting (X2)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	<i>Increasing structural job resources (meningkatkan sumber daya)</i>					
1	Saya mencoba untuk mengembangkan diri saya secara profesional					
2	Saya berinisiatif melakukan sesuatu yang positif dalam bekerja					
	<i>Decreasing hindering demands (Mengurangi tuntutan pekerjaan)</i>					
3	Saya mengatur pekerjaan saya sedemikian rupa untuk memastikan bahwa saya tidak harus berkonsentrasi terlalu lama dalam satu waktu					
4	Saya pastikan bahwa pekerjaan saya lebih tidak intens secara mental					
	<i>Increasing Challenging Job Demands (Meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang)</i>					
5	Saya mencoba untuk membuat pekerjaan saya lebih menantang dengan memeriksa hubungan-hubungan mendasar diantara aspek-aspek pada pekerjaan saya					
6	Saya secara proaktif melakukan perubahan dan terobosan cara bekerja					
	<i>Increasing social job resources</i>					

No	PERSON JOB FIT (X1)				TOTAL
----	---------------------	--	--	--	-------

	(Meeningkatkan relasi social)					
7	Saya bertanya kepada atasan saya apakah dia puas dengan pekerjaan saya					
8	Saya meminta rekan kerja saya untuk memberi masukan tentang kinerja saya					
9	Saya mencoba mempelajari hal-hal baru di lingkungan kerja					

Work Engagement (Z)

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
	<i>Vigor</i>					
1	Pada saat ditempat kerja saya merasa bersemangat dengan penuh dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya bisa terus bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu					
3	Ditempat kerja saya, saya selalu bertahan bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik					
	<i>Dedication</i>					
4	Saya merasakan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan					
5	Saya antusias perihal dalam bekerja					
6	Saya bangga pada pekerjaan yang saya lakukan					
	<i>Absorption</i>					
7	Waktu begitu cepat ketika saya sedang bekerja					
8	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan penuh semangat					
9	Ketika saya bekerja, saya lupa segala sesuatu yang lain yang ada di sekitar saya					
10	Merasa ada yang kurang etika tidak masuk kerja					

	PJ1	PJ2	PJ3	PJ4	PJ5	PJ6	PJ7	PJ8	PJ9	PJ10	PJ11	X1
1	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	45
2	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	44
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	53
4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	49
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
6	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	53
7	4	4	5	4	5	4	3	5	4	3	3	44
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54
9	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	4	49
10	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	43
11	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	47
12	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47
13	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	48
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	45
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
17	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	53
18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	42
19	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	46
20	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	1	48
21	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	40
22	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	39
23	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	50
24	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	38
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
27	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
28	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	43
29	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	38
30	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	43
31	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4	5	48
32	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4	3	43
33	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	51
34	3	4	2	3	3	2	3	3	3	4	3	33
35	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	49
36	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	49
37	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	41
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
39	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	46
40	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	42
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
42	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	47

JOB CRAFTING (X2)									TOTAL X2
JC1	JC2	JC3	JC4	JC5	JC6	JC7	JC8	JC9	
4	4	4	5	5	5	5	5	4	41
4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
5	5	5	4	5	4	5	4	4	41
4	4	5	5	4	4	4	4	4	38
5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
5	4	5	4	4	4	4	4	3	37
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
5	5	5	3	5	4	5	5	3	40
5	4	4	5	4	4	4	3	4	37
5	5	5	5	5	4	5	5	5	44
4	4	5	4	5	4	4	4	4	38
5	4	4	5	4	5	5	4	5	41
4	4	4	3	4	3	4	4	3	33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
5	4	5	5	5	5	5	4	5	43
4	4	4	4	4	4	4	3	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	5	5	5	5	4	1	40
4	3	4	4	4	4	4	4	4	35
4	5	4	5	5	4	4	4	3	38
5	5	5	4	5	3	4	5	4	40
4	4	4	4	3	4	4	4	5	36
5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
4	5	4	4	4	4	4	4	4	37
3	4	3	3	4	3	3	3	4	30
4	4	4	5	4	4	5	5	5	40
5	5	4	5	4	5	5	4	5	42
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
3	4	3	3	4	4	4	3	3	31
5	4	5	5	4	3	5	3	5	39
5	5	5	5	5	5	5	4	5	44
4	4	5	4	4	4	4	4	4	37
5	5	4	4	4	5	4	4	4	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	4	4	4	4	4	4	2	4	34
3	4	5	4	4	4	4	4	4	36

WORK ENGAGEMENT (Z)										TOTAL Z
WE1	WE2	WE3	WE4	WE5	WE6	WE7	WE8	WE9	WE10	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	36
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	47
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	35
5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	47
4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	5	4	4	4	2	4	5	4	5	42
4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	34
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	44
3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	32
4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	36
3	3	5	3	3	4	4	4	3	4	36
5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	46
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	38
5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	45
4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	36
4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	40
5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	44
4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	37
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	38
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	38
2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	31
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	42
4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	39
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	47
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
3	4	5	3	5	5	5	3	4	5	42
5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	37
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38
4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	32
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38

OCB (Y)											TOTAL Y
OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	OC7	OC8	OC9	OC10	OC11	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	44
4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	41
4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	52
4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	48
4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	38
5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	52
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54
5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	47
4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	44
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47
3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	38
4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	40
4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	38
5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	50
4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	39
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	42
5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	1	48
4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	40
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	44
5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	47
4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	5	41
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	45
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	42
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	47
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	42
2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	33
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	46
4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	5	44
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	53
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	35
3	4	5	3	5	5	5	3	3	3	5	44
5	5	5	4	5	3	5	5	3	4	5	49
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	43
4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	44
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	43
4	4	3	4	4	2	3	3	3	3	4	37
5	4	4	2	4	4	4	3	3	5	4	42

PERSON JOB FIT												
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	2.6	2.6	2.6
	S	46	60.5	60.5	63.2
	SS	28	36.8	36.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	2.6	2.6	2.6
	S	53	69.7	69.7	72.4
	SS	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.3	1.3	1.3
	N	3	3.9	3.9	5.3
	S	55	72.4	72.4	77.6
	SS	17	22.4	22.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	7	9.2	9.2	9.2
	S	52	68.4	68.4	77.6
	SS	17	22.4	22.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	6.6	6.6	6.6
	S	49	64.5	64.5	71.1
	SS	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.3	1.3	1.3
	N	2	2.6	2.6	3.9
	S	46	60.5	60.5	64.5
	SS	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	10	13.2	13.2	13.2
	S	45	59.2	59.2	72.4
	SS	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	11	14.5	14.5	14.5
	S	43	56.6	56.6	71.1
	SS	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	7.9	7.9	7.9
	S	48	63.2	63.2	71.1
	SS	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	3.9	3.9	3.9
	S	55	72.4	72.4	76.3
	SS	18	23.7	23.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	1	1.3	1.3	2.6
	N	12	15.8	15.8	18.4
	S	44	57.9	57.9	76.3
	SS	18	23.7	23.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

JOB CRAFTING										
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	5.3	5.3	5.3
	S	37	48.7	48.7	53.9
	SS	35	46.1	46.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	6.6	6.6	6.6
	S	44	57.9	57.9	64.5
	SS	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	3.9	3.9	3.9
	S	39	51.3	51.3	55.3
	SS	34	44.7	44.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	5.3	5.3	5.3
	S	40	52.6	52.6	57.9
	SS	32	42.1	42.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	3.9	3.9	3.9
	S	47	61.8	61.8	65.8
	SS	26	34.2	34.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	6.6	6.6	6.6
	S	43	56.6	56.6	63.2
	SS	28	36.8	36.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	5.3	5.3	5.3
	S	41	53.9	53.9	59.2
	SS	31	40.8	40.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.3	1.3	1.3
	N	11	14.5	14.5	15.8
	S	43	56.6	56.6	72.4
	SS	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	N	6	7.9	7.9	9.2
	S	42	55.3	55.3	64.5
	SS	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR												
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.3	1.3	1.3
	N	9	11.8	11.8	13.2
	S	47	61.8	61.8	75.0
	SS	19	25.0	25.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	10.5	10.5	10.5
	S	46	60.5	60.5	71.1
	SS	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	12	15.8	15.8	15.8
	S	48	63.2	63.2	78.9
	SS	16	21.1	21.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.3	1.3	1.3
	N	25	32.9	32.9	34.2
	S	39	51.3	51.3	85.5
	SS	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	10	13.2	13.2	13.2
	S	44	57.9	57.9	71.1
	SS	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.6	2.6	2.6
	N	22	28.9	28.9	31.6
	S	40	52.6	52.6	84.2
	SS	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	17	22.4	22.4	22.4
	S	41	53.9	53.9	76.3
	SS	18	23.7	23.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	10.5	10.5	10.5
	S	49	64.5	64.5	75.0
	SS	19	25.0	25.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	31	40.8	40.8	40.8
	S	30	39.5	39.5	80.3
	SS	15	19.7	19.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	18	23.7	23.7	23.7
	S	40	52.6	52.6	76.3
	SS	18	23.7	23.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	N	11	14.5	14.5	15.8
	S	43	56.6	56.6	72.4
	SS	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

WORK ENGAGEMENT											
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10
N	Valid	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.6	2.6	2.6
	N	10	13.2	13.2	15.8
	S	45	59.2	59.2	75.0
	SS	19	25.0	25.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.3	1.3	1.3
	N	9	11.8	11.8	13.2
	S	45	59.2	59.2	72.4
	SS	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.3	1.3	1.3
	N	14	18.4	18.4	19.7
	S	40	52.6	52.6	72.4
	SS	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	1.3	1.3	1.3
	TS	1	1.3	1.3	2.6
	N	24	31.6	31.6	34.2
	S	39	51.3	51.3	85.5
	SS	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	15	19.7	19.7	19.7
	S	39	51.3	51.3	71.1
	SS	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1.3	1.3	1.3
	N	27	35.5	35.5	36.8
	S	35	46.1	46.1	82.9
	SS	13	17.1	17.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	19	25.0	25.0	25.0
	S	38	50.0	50.0	75.0
	SS	19	25.0	25.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	14	18.4	18.4	18.4
	S	43	56.6	56.6	75.0
	SS	19	25.0	25.0	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	29	38.2	38.2	38.2
	S	31	40.8	40.8	78.9
	SS	16	21.1	21.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Z.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.6	2.6	2.6
	N	12	15.8	15.8	18.4
	S	45	59.2	59.2	77.6
	SS	17	22.4	22.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Jenis Kelamin					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	48	63,2	63,2	63,2
	Perempuan	28	36,8	36,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Pendidikan Terakhir					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	5	6,6	6,6	6,6
	DIPLOMA	5	6,6	6,6	13,2
	S1-S2	66	86,8	86,8	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Lama Bekerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 Tahun	6	7,9	7,9	7,9
	6-10 Tahun	38	50,0	50,0	57,9
	>10 Tahun	32	42,1	42,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Usia					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	7	9,2	9,2	9,2
	31-40	35	46,1	46,1	55,3
	>40	34	44,7	44,7	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Matriks	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak ...	Salin ke Clipboard:	Format Excel	Format R
	Cronbach's Al...	rho_A	Reliabilitas Ko...	Rata-rata Varia...			
JOB CRAFTING	0.902	0.903	0.921	0.594			
ORGANIZATIO...	0.903	0.904	0.919	0.533			
PERSON JOB FIT	0.914	0.916	0.928	0.565			
WORK ENGAG...	0.913	0.916	0.928	0.564			

R Square

Matriks	R Square	Adjusted R Square	Salin ke Clipboard:	Format Excel	Format R
	R Square	Adjusted R Sq...			
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0.847	0.841			
WORK ENGAGEMENT	0.685	0.676			

f Square

Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

	JOB CRAFTING	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	PERSON JOB FIT	WORK ENGAGEMENT
JOB CRAFTING		0.118		0.302
ORGANIZATIO...				
PERSON JOB FIT		0.140		0.131
WORK ENGAG...		0.447		

Efek Tidak Langsung Spesifik

Mean, STDEV, T-Values, P-Valu... Keyakinan Interval Keyakinan Interval Bias-Dikor... Sampel Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
JOB CRAFTING -> WORK ENG...	0.244	0.255	0.096	2.527	0.012
PERSON JOB FIT -> WORK EN...	0.161	0.176	0.076	2.100	0.036

Koefisien Jalur

Mean, STDEV, T-Values, P-Valu... Keyakinan Interval Keyakinan Interval Bias-Dikor... Sampel Salin ke Clipboard: [Format Excel](#) [Format R](#)

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
JOB CRAFTING -> ORGANIZATIONAL CITIZE...	0.260	0.235	0.117	2.221	0.027
JOB CRAFTING -> WORK ENGAGEMENT	0.524	0.516	0.097	5.412	0.000
PERSON JOB FIT -> ORGANIZATIONAL CITIZE...	0.264	0.261	0.099	2.657	0.008
PERSON JOB FIT -> WORK ENGAGEMENT	0.345	0.355	0.097	3.555	0.000
WORK ENGAGEMENT -> ORGANIZATIONAL ...	0.465	0.492	0.150	3.102	0.002

1110 1012

nyikan Nilai Nol Meningkatkan Desimal Kurangi Angka Desimal Ekspor ke Excel Ekspor ke Web Ekspor ke R

*DATA ANITA.spism PLS Algorithm (Menjalankan No. 2) Bootstrapping (Menjalankan No. 1)

Pengaruh Total

Mean, STDEV, T-Values, P-Valu... Keyakinan Interval Keyakinan Interval Bias-Dikor... Sampel Salin ke Clipboard: Format Excel Format R

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (O/...	P Values
JOB CRAFTING -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0.504	0.504	0.103	4.871	0.000
JOB CRAFTING -> WORK ENGAGEMENT	0.524	0.521	0.098	5.359	0.000
PERSON JOB FIT -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0.425	0.425	0.099	4.290	0.000
PERSON JOB FIT -> WORK ENGAGEMENT	0.345	0.350	0.099	3.496	0.001
WORK ENGAGEMENT -> ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR	0.465	0.486	0.146	3.188	0.002

