

**PENGARUH *PERSON ORGANIZATION FIT* DAN *JOB CRAFTING*  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PEGAWAI KANTOR  
PERWAKILAN BANK INDONESIA  
PROVINSI SUMATERA UTARA**

**TESIS**

*Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)  
Program Studi Magister Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH:**  
**MUHAMMAD SYUKRILA DELI HARAHAHAP**  
**2020030063**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : Muhammad Syukrila Deli Harahap  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2020030063  
Prodi/Konsentrasi : Pascasarjana/Magister Manajemen  
Judul Tesis : PENGARUH *PERSON ORGANIZATION FIT* DAN  
*JOB CRAFTING* TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *WORK  
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PEGAWAI KANTOR  
PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI  
SUMATERA UTARA

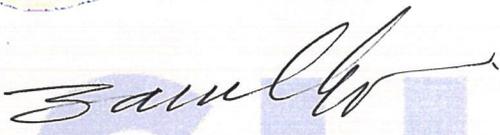
Pengesahan Tesis  
Medan, Februari 2023

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M. Si

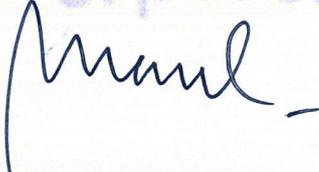
  
Dr. Bahril Datuk S. SE., M.M., QIA

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi

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

  
Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA

**PENGESAHAN**

**PENGARUH *PERSON ORGANIZATION FIT* DAN *JOB CRAFTING*  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PEGAWAI KANTOR  
PERWAKILAN BANK INDONESIA  
PROVINSI SUMATERA UTARA**

**MUHAMMAD SYUKRILA DELI HARAHAP**  
**2020030063**

Program Studi: Magister Manajemen

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M.)

Pada hari Selasa, 14 Februari 2023

Komisi Penguji

1. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M.

Ketua

2. Dr. Syaiful Bahri, M. AP.

Anggota

3. Assoc. Prof. Hj. Dewi Andriani, S.E., M.M.

Anggota

1. ....

2. ....

3. ....

Unggul | Cerdas | Terpercaya

## SURAT PERNYATAAN

### **PENGARUH *PERSON ORGANIZATION FIT* DAN *JOB CRAFTING* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI SUMATERA UTARA**

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah dirulis 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 dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, Februari 2023

Penulis,



Muhammad Syukrila Deli Harahap  
NPM: 2020030063

## ABSTRAK

### **PENGARUH *PERSON ORGANIZATION FIT* DAN *JOB CRAFTING* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI SUMATERA UTARA**

**Muhammad Syukrila Deli Harahap**

Program Pascasarjana

E-mail: syukrila88@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Work Engagement*, pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement*, pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, pengaruh *Person Organization 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 84 responden merupakan pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara. 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 Organization Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *Job Crafting* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *Person Organization Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*, *Job Crafting* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*, *person organization fit* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* (dengan kata lain *Work Engagement* 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 Organization Fit*, *Job Crafting*, *Organizational Citizenship Behavior*, dan *Work Engagement*

## **ABSTRACT**

### ***THE EFFECT OF PERSON ORGANIZATION FIT AND JOB CRAFTING TOWARDS ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MEDIATED OF WORK ENGAGEMENT AT REPRESENTATIVE OFFICE EMPLOYEE OF BANK INDONESIA PROVINCE NORTH SUMATERA***

**Muhammad Syukrila Deli Harahap**

Master Program

E-mail: syukrila88@gmail.com

*The purpose of this study was to determine and analyze the effect of Person Organization Fit on Organizational Citizenship Behavior, the effect of Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior, the effect of Person Organization Fit on Work Engagement, the effect of Job Crafting on Work Engagement, the effect of Work Engagement on Organizational Citizenship Behavior, and the influence of person organization. fit on Organizational Citizenship Behavior through Work Engagement, influence of Job Crafting on Work Engagement, influence 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 84 respondents who are of the Representative Office Employee Of Bank Indonesia Province North Sumatera. 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 showed that Person Organization Fit had a significant effect on Organizational Citizenship Behavior, Job Crafting had a significant effect on Organizational Citizenship Behavior, Person Organization Fit had a significant effect on Work Engagement, Job Crafting had a significant effect on Work Engagement, and Person Organization Fit had a significant effect on Organizational Citizenship Behavior through Work Engagement (in other words, Work Engagement acts 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 Organization Fit, Job Crafting, Organizational Citizenship Behavior, and Work Engagement***

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan mengucapkan puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmat, 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 ORGANIZATION FIT* DAN *JOB CRAFTING* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI SUMATERA UTARA”**

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 kedua orangtua Ayahanda Alm. H. M. Idris Harahap, SH dan Ibunda Hj. Erny, serta keluarga besar yang telah menyayangi, memberi semangat baik moril maupun materil serta motivasi kepada penulis.

2. Terkhusus buat istri tercinta Ratika Ayu, AMd dan anak-anak tersayang Shakila Arsyifa Harahap dan Annasya Saila Harahap yang selalu sabar dan memberikan semangat kepada penulis.
3. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP, Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum, Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA, Kaprodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si, Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M. Si, Dosen Pembimbing I yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritik serta *insight* yang menginspirasi penulis.
8. Bapak Dr. Bahril Datuk S. SE., M.M., QIA, Dosen Pembimbing II yang banyak memberikan ide, saran dan kritik serta *insight* yang menginspirasi penulis.
9. Bapak Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M., penguji Tesis yang memberikan kritik dan saran yang sangat membangun demi kesempurnaan penulisan Tesis ini.
10. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M. AP., penguji Tesis yang memberikan kritik dan saran yang sangat membangun demi kesempurnaan penulisan Tesis ini.

11. Ibu Assoc. Prof. Hj. Dewi Andriani, S.E., M.M., penguji Tesis yang memberikan kritik dan saran yang sangat membangun demi kesempurnaan penulisan Tesis ini.
12. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan.
13. Bapak Doddy Zulverdi selaku Kepala Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
14. Bapak Ibrahim selaku Deputy Kepala Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
15. Bapak Azka Subhan Aminurridho selaku Deputy Kepala Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
16. Bapak Ibu Pejabat serta seluruh Pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara yang telah membantu penulis untuk mendapatkan data dan keterangan yang diperlukan dalam penyusunan Tesis.
17. Teman seperjuangan S2 angkatan 2020 kelas A Reguler 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.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Medan, Februari 2023

Penulis,

Muhammad Syukrila Deli Harahap

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	8
1.3. Pembatasan Masalah .....	9
1.4. Rumusan Masalah .....	9
1.5. Tujuan Penelitian.....	10
1.6. Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
2.1. Landasan Teori .....	13
2.1.1. Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	134
2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	17
2.1.2.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	17
2.1.2.2. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	18
2.1.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	19
2.1.2.4. Indikator Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	22
2.1.3. <i>Person Organization Fit</i> .....	24
2.1.3.1. Pengertian <i>Person Organization Fit</i> .....	24
2.1.3.2. Manfaat <i>Person Organization Fit</i> .....	26
2.1.3.3. Dampak <i>Person Organization Fit</i> .....	27
2.1.3.4. Indikator <i>Person Organization Fit</i> .....	29
2.1.4. <i>Job Crafting</i> .....	31
2.1.4.1. Pengertian <i>Job Crafting</i> .....	31
2.1.4.2. Jenis <i>Job Crafting</i> .....	32
2.1.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Job Crafting</i> .....	33

2.1.4.4. Indikator <i>Job Crafting</i> .....	35
2.1.5. <i>Work Engagement</i> .....	36
2.1.5.1. Pengertian <i>Work Engagement</i> .....	36
2.1.5.2. Manfaat <i>Work Engagement</i> .....	37
2.1.5.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Work Engagement</i> .....	39
2.1.5.4. Indikator <i>Work Engagement</i> .....	41
2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan.....	44
2.3. Kerangka Konseptual .....	47
2.3.1. Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	47
2.3.2. Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	48
2.3.3. Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> ..	49
2.3.4. Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> .....	50
2.3.5. Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	51
2.3.6. Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Work Engagement</i> .....	52
2.3.7. Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Work Engagement</i> .....	53
2.4. Hipotesis Penelitian.....	54
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>56</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	56
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian .....	56
3.2.1. Tempat Penelitian.....	56
3.2.2. Waktu Penelitian .....	56
3.3. Definisi Operasional Variabel .....	57
3.4. Populasi dan Sampel .....	58
3.4.1. Populasi.....	58
3.4.2. Sampel.....	59
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	59
3.6. Teknik Pengujian Instrumen .....	61
3.6.1. Uji Validitas .....	61
3.6.2. Uji Reliabilitas .....	61
3.7. Teknik Analisis Data.....	61
3.7.1. Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	63
3.7.1.1. <i>Construct Reliability and validity</i> .....	63
3.7.1.2. <i>Discriminant Validity</i> .....	63
3.7.2. Analisis Model Struktural .....	64
3.7.2.1. <i>R-Square</i> .....	64
3.7.2.2. <i>F-Square</i> .....	64

3.7.2.3. Pengujian Hipotesis.....	65
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>67</b>
4.1. Hasil Penelitian.....	67
4.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian .....	67
4.1.2. Identitas Responden .....	67
4.1.2.1. Jenis Kelamin.....	68
4.1.2.2. Pendidikan Terakhir.....	68
4.1.2.3. Pendidikan Terakhir.....	69
4.1.2.4. Usia .....	71
4.1.3. Analisis Variabel Penelitian.....	71
4.1.3.1. Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y).....	71
4.1.3.2. Variabel <i>Person Organization Fit (X1)</i> .....	75
4.1.3.3. Variabel <i>Job Crafting</i> .....	80
4.1.3.4. Variabel <i>Work Engagement</i> .....	83
4.2. Analisis Data .....	87
4.2.1. Analisa Model Pengukuran/ <i>Measurement Model Analysis</i> .....	
( <i>Outer Model</i> ).....	87
4.2.1.1. <i>Construct Reliability and validity</i> .....	87
4.2.1.2. <i>Discriminant Validity</i> .....	88
4.2.1.3. Uji Realibilitas .....	91
4.2.2. Analisis <i>Inner Model</i> . .....	91
4.2.2.1. Uji <i>F-Square</i> .....	91
4.2.2.2. Uji Koefisien Determinasi ( <i>R-Square</i> ) .....	92
4.2.3. Pengujian Hipotesis .....	93
4.2.3.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung .....	94
4.2.3.2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	96
4.2.3.3. Pengujian Hipotesis Pengaruh Total ( <i>Total Effect</i> ).....	98
4.3. Pembahasan .....	100
4.3.1. Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> Terhadap <i>Organizational</i> .....	
<i>Citizenship Behavior</i> .....	101
4.3.2. Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship</i> .....	
<i>Behavior</i> .....	103
4.3.3. Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship</i> .....	
<i>Behavior</i> .....	104
4.3.4. Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> .	106
4.3.5. Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> .....	107
4.3.6. Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> Terhadap <i>Organizational</i> .....	
<i>Citizenship Behavior</i> Melalui <i>Work Engagement</i> .....	107
4.3.7. Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship</i> .....	
<i>Behavior</i> Melalui <i>Work Engagement</i> .....	108
<b>BAB 5 KESIMPULAN .....</b>	<b>113</b>
5.1. Kesimpulan.....	113

5.2. Saran .....	114
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	115
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>xi</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> Terhadap <i>Organizational... Citizenship Behavior</i> .....	48
Gambar 2.2. Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship... Behavior</i> .....	49
Gambar 2.3. Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	50
Gambar 2.4. Pengaruh <i>Job Crafting</i> terhadap <i>Work Engagement</i> .....	51
Gambar 2.5. Pengaruh <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Organizational ... Citizenship Behavior</i> .....	52
Gambar 2.6. Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> terhadap <i>Organizational ... Citizenship Behavior</i> melalui <i>Work Engagement</i> .....	53
Gambar 2.7. Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> terhadap <i>Organizational ... Citizenship Behavior</i> melalui <i>Work Engagement</i> .....	53
Gambar 2.8. Kerangka Konseptual .....	54
Gambar 4.1. <i>Path Coefficient</i> .....	94

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	44
Tabel 3.1. <i>Timeline</i> Penelitian.....	57
Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel.....	57
Tabel 3.3. Populasi Penelitian.....	59
Tabel 3.4. Skala Likert.....	60
Tabel 4.1. Skala Likert.....	67
Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	68
Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	69
Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	70
Tabel 4.6. Skor Angket untuk variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	71
Tabel 4.7. Skor Angket untuk variabel <i>Person Organization Fit</i> .....	75
Tabel 4.8. Skor Angket untuk variabel <i>Job Crafting</i> .....	80
Tabel 4.9. Skor Angket untuk variabel <i>Work Engagement</i> .....	84
Tabel 4.10. <i>Composite Reliability</i> .....	87
Tabel 4.11. Hasil AVE ( <i>Average Variant Extracted</i> ).....	88
Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas Diskriminan.....	88
Tabel 4.13. Hasil Uji Realibilitas.....	90
Tabel 4.14. Nilai F-Square.....	91
Tabel 4.15. Hasil Uji R-Square.....	93
Tabel 4.16. <i>Path Coefficient</i> .....	95
Tabel 4.17. <i>Specific Indirect Effect</i> .....	97
Tabel 4.18. <i>Total Effect</i> .....	98

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian terpenting dalam keberlangsungan sebuah organisasi untuk melaksanakan tugas maupun kewenangannya yang menjadi bagian dari suatu lembaga atau instansi. Sumber Daya Manusia yang unggul dan kompetitif menjadi keinginan setiap institusi dalam menjalankan segala aktivitas sesuai dengan prosedur maupun kebijakan yang akan dihasilkan dalam institusi tersebut. Guna mencapai Sumber Daya Manusia yang unggul dan kompetitif sebuah institusi atau perusahaan mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas Sumber Daya Manusia tersebut.

Sumber Daya Manusia yang memiliki loyalitas terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh lembaga atau instansi akan menjadi aset 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 *Organizational Citizenship Behavior* atau pada umumnya disebut dengan perilaku loyalitas pegawai terhadap instansinya. Perilaku ini merupakan perasaan dimana muncul saat pegawai mampu berkontribusi lebih untuk mencapai visi dan misi lembaga atau instansi.

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" artinya

*Organizational Citizenship Behavior* ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* 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 dasarseseorang. Serta juga dapat dijelaskan sebagai perilaku yang melebihi permintaan tugas, dan seharusnya para pegawai atau pegawai 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.

Pentingnya *Organizational Citizenship Behavior* bagi organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi. Dengan kata lain, dengan adanya perilaku ini, interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi (Kusumajati, 2014). *Organizational Citizenship Behavior* pegawai meningkatkan produktivitas dari pegawai tersebut.

*Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah *Person Organization Fit*, *Job Crafting* dan *Work Engagement*.

Menurut Hasibuan (2011:136), *Person Organization Fit* merupakan kecocokan individu dengan organisasinya mulai pemikiran sampai visi misi. Organisasi berperan penting terhadap nilai-nilai yang dimiliki setiap individu yang berpengaruh terhadap tingkat *Organizational Citizenship Behavior*. Oleh

sebab itu dengan tidak adanya kecocokan individu dengan organisasinya ataupun tujuan yang sama seorang pegawai tidak akan menimbulkan rasa simpati terhadap sesama rekan kerjanya. Dengan adanya kecocokan antara tujuan seorang pegawai dengan organisasinya akan meningkatkan sikap kepedulian dan menimbulkan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi sesuai apa yang telah diharapkan dalam organisasi yang ada.

Menurut (Hartini, 2021) "*Person Organization Fit* merupakan kesesuaian pegawai dengan lingkungan kerja dan keselarasan antara kepribadian individu dengan karakteristik organisasi. *Person Organization Fit* dapat diartikan sebagai kecocokan kesesuaian antara pegawai dengan atribut-atribut organisasi".

*Person Organization Fit* bagi organisasi untuk menemukan sumber daya insan yang memiliki kesesuaian karakteristik menggunakan organisasinya dan secara bersamaan mampu menghasilkan rangkaian pengalaman untuk memperkuat kesesuaian tersebut. Kesesuaian nilai-nilai dan kecocokan pegawai menggunakan organisasi, secara lebih pada dapat mempertinggi hubungan positif dengan komitmen organisasional karena terjadi suatu keterikatan positif antara pegawai menggunakan organisasi. Nilai-nilai individu atau pegawai dapat dijabarkan lebih lanjut menjadi kebutuhan yang diinginkan pegawai terhadap organisasinya.

Chatman dalam Pudjiarti & Hutomo (2020) mendefinisikan "*Person Organization Fit as the suitability of company norms and values with employee values*", kesesuaian norma dan nilai perusahaan dengan nilai pegawai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdurachman & Siswati (2017) Hubungan Antara *Person Organization Fit* dengan *Organizational Citizenship*

*Behavior* menyatakan bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin tinggi kesesuaian nilai organisasi dengan nilai individu, maka akan meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Selain pentingnya *Person Organization Fit*, *Job Crafting* juga merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. *Job Crafting* sendiri merupakan keahlian pegawai yang dapat mendesain ulang pekerjaan mereka atas inisiatif sendiri, dengan pegawai lainnya 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 yang dimulai dari cara kerja hingga akhirnya berdampak pada hasil kerja.

Pentingnya *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* merupakan pengembangan pegawai yang memberikan kebebasan bagi pegawai untuk memberikan ide kreatif, saran/pendapat, motivasi/evaluasi yang berdampak pada rasa percaya diri dan pegawai mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi (Desi Fatsiyah, 2021) yang berdasarkan penelitiannya *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

*Job Crafting* bisa disejajarkan dengan kata inovasi dan kreativitas 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 sistem

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 pegawai 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* pegawai akan mampu menyederhanakan pekerjaan yang bisa dilaksanakan lebih mudah dan praktis tanpa mengurangi hasil pekerjaan tersebut atau bahkan meningkatkan produktivitas pegawai dan hasil yang lebih baik lagi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Desi Fatsiyah, 2021) *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang memberikan kebebasan pada pegawai untuk berkreasi serta memberikan peluang kepada pegawai untuk ide-idenya dan menerima saran/pendapat pegawai dalam segala hal, memberikan motivasi/evaluasi kepada pegawai agar bisa mengembangkan sikap inisiatif mereka serta menumbuhkan rasa percaya diri, selain itu pemimpin juga harus membiasakan lingkungan kerja untuk mengambil inisiatif sehingga pegawai dapat membangun dan mengoptimalkan potensi dalam dirinya.

Faktor lain yang dapat memberi pengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* yaitu *Work Engagement* atau keterlibatan seorang pegawai dengan pekerjaannya. Menurut Yudianti, (2017) *Work Engagement* adalah suatu kondisi pegawai yang merasa terhubung, puas dan antusias terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki *engagement* yang tinggi akan merasa bergairah dan sangat terhubung dengan pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmadani dan Sebayang (2017) menyatakan bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement* pegawai. Semakin banyak kesesuaian antara karakteristik pegawai dengan karakteristik perusahaan (*Person Organization Fit*), maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerjanya (*Work Engagement*).

Kahn dalam Kustya (2020) menjelaskan bahwa *Work Engagement* merupakan suatu aspek penting yang harus ada pada seorang pegawai. *Work Engagement* adalah kondisi dimana anggota organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan dan pegawai akan mencurahkan apa yang mereka miliki untuk menyelesaikan tugas mereka dengan sebaik mungkin. Schaufeli dkk dalam (Wardani, 2020) mengatakan bahwa *Work Engagement* merupakan situasi yang memberikan motivasi positif dan pemenuhan pandangan terhadap kondisi kerja, ketika seorang pegawai merasa terikat dengan pekerjaannya, maka pegawai tersebut merasakan menyatu dengan pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Muhammad Sofyan Hadi, 2017) menunjukkan bahwa hipotesis penelitian dapat diterima, yang artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Work Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai bahwa semakin tinggi *Work Engagement* maka semakin tinggi pula perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai.

Bank Indonesia yang merupakan lembaga negara independen berdasarkan UU No. 23/1999 tentang Bank Indonesia yang memiliki fungsi tugas dan kewenangannya bebas dari campur tangan Pemerintah dan/atau pihak lain, kecuali hal-hal yang secara tegas diatur dalam undang-undang ini membutuhkan

Sumber Daya Manusia yang memiliki integritas dan kontribusi terbaik untuk membangun negeri melalui kebijakan-kebijakan sebagaimana amanat undang-undang. Bank Indonesia mempunyai satu tujuan tunggal, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Untuk mencapai tujuan tersebut Bank Indonesia bertugas untuk mengelola tiga bidang yaitu Moneter, Sistem Pembayaran, dan Stabilitas Sistem Keuangan. Ketiga bidang tugas tersebut perlu diintegrasikan agar tujuan tunggal dapat dicapai secara efektif, efisien dan *govern* (E2G).

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara yang merupakan objek penelitian sangat membutuhkan Sumber Daya Manusia yang unggul dan kompetitif untuk memberikan kontribusi terbaik kepada negara demi mewujudkan fungsi Bank Indonesia.

Peneliti melihat adanya fenomena *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara dimana masih ada beberapa pegawai yang belum memberikan kontribusi cara bekerjanya pekerjaan melebihi dari harapan lembaga. Terlihat adanya pegawai yang mengerjakan pekerjaannya hanya sebatas yang ditugaskan oleh atasan kepadanya.

Dengan adanya fenomena *Organizational Citizenship Behavior* tersebut, peneliti juga melihat adanya fenomena yang terjadi pada *Person Organization Fit* dimana pegawai Kantor Perwakilan Indonesia Provinsi Sumatera Utara yang diharapkan mampu menyesuaikan dengan adanya transformasi nilai-nilai budaya kerja di Bank Indonesia yang terdiri dari 4 pilar yaitu BI Religi, BI Inovasi, BI Prestasi dan BI Digital. Namun masih ada beberapa pegawai yang belum mampu

untuk menerapkan dan mengikuti rangkaian kegiatan guna menanamkan nilai-nilai tersebut.

Berikutnya peneliti juga melihat adanya fenomena pada *Job Crafting* di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara yang terlihat dari adanya *Line Manajer* yang belum mendukung inovasi dan kreativitas pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang lebih efektif, efisien dan *govern* (E2G).

Peneliti juga melihat adanya fenomena pada *Work Engagement* di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara dimana masih ada beberapa pegawai yang belum melibatkan diri untuk bertukar pikiran dan memberikan masukan guna mengambil suatu keputusan dan kebijakan demi kelancaran operasional bekerja.

Untuk itu Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara yang merupakan bagian dari Bank Indonesia harus memperhatikan *Person Organization Fit*, *Job Crafting* dan *Work Engagement* dari para pegawainya agar tercipta *Organizational Citizenship Behavior* pegawai yang baik.

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “**Pengaruh *Person Organization Fit* dan *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara**”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

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

1. Ada beberapa pegawai yang belum memberikan kontribusi cara kerjanya melebihi dari yang diharapkan oleh lembaga.
2. Ada beberapa pegawai yang belum mampu untuk menerapkan dan mengikuti rangkaian kegiatan guna menanamkan nilai-nilai yang ditetapkan oleh lembaga.
3. Ada *Line Manajer* yang belum mendukung inovasi dan kreativitas pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang lebih efektif, efisien dan govern (E2G).
4. Ada beberapa pegawai yang belum melibatkan diri untuk bertukar pikiran untuk mengambil suatu keputusan dan kebijakan demi kelancaran operasional bekerja.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas banyak faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*, diantaranya yaitu *Person Organization Fit*, *Job Crafting* dan *Work Engagement* sebagai variabel intervening untuk dikaji lebih mendalam pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

### **1.4. Rumusan Masalah**

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

1. Apakah *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara?

2. Apakah *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah *Work Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement* sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara?
7. Apakah *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement* sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Adapun Tujuan Penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

2. Untuk mengetahui pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement* sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara
7. Untuk mengetahui pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement* sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

## **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 Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan Sumber Daya Manusia pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
- b. Memberi masukan berarti pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*, khususnya pada hubungan *Person Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen merupakan suatu kunci keberhasilan perusahaan atau instansi untuk mencapai visi yang ingin dicapai dalam suatu kurun waktu tertentu, istilah manajemen berasal dari kata *“to manage”* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola. Manajemen adalah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Handoko (2017:8) menjelaskan bahwa “manajemen mampu mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.”

Menurut (Mamduh Hanafi, 2015) Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya organisasi.

Menurut Hasibuan (2018:1) menjelaskan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.” Sedangkan Menurut Nawawi (2017:42) mengemukakan definisi manajemen sumber daya manusia merupakan “proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan).”

#### **2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan “sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian (Sutrisno, 2017:5).” Berdasarkan beberapa pemaparan dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang dilakukan oleh pimpinan terhadap sumber daya manusia untuk dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, sehingga tercapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.

#### **2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Sedarmayanti (2018:14) menyatakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia termaksud adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan atas menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan dan atau penyempurnaan penendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.

5. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

6. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh organisasi.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit untuk mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.

11. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.”

## **2.1.2. *Organizational Citizenship Behavior***

### **2.1.2.1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* 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 Behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi” artinya *Organizational Citizenship Behavior* ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi. Sedangkan menurut Ekowati et al., (2013) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* 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 Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang melebihi dari apa yang ditugaskan oleh atasan maupun lembaga.

### **2.1.2.2. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Titisari, (2016) mengenai manfaat *Organizational Citizenship Behavior* 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 pegawai terbaik.
8. Dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja.

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

1. Perilaku organisasi atau *Organizational Citizenship behavior* berfungsi sebagai peta jalan bagi kehidupan anggota dalam organisasi. Melakukan penelitian sistematis yang berguna dalam memahami dan memprediksi umur suatu organisasi.

2. *Organizational Citizenship Behavior* 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 Behavior* 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 pegawai dalam organisasi.

### **2.1.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

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

#### **1. Faktor Internal**

##### **a. Kepuasan Kerja**

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

##### **b. Komitmen Organisasi**

Sebagai keinginan pegawai 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 pegawai, sehingga pegawai akan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* mereka.

d. Moral Pegawai

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.

f. *Person Job Fit*

*Person Job Fit* merupakan pendekatan konvensional dalam seleksi dan rekrutmen pegawai. *Person Job Fit* melibatkan pengetahuan individu, keterampilan, kemampuan dan karakteristik lainnya dengan tuntutan pekerjaan. Dengan adanya *Person Job Fit* yang sesuai maka sangat mempengaruhi faktor *Organizational Citizenship Behavior* pegawai dalam melaksanakan atau dengan sukarela melakukan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang diberikan.

g. *Job Crafting*

*Job Crafting* menjadi komponen yang sangat berperan dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pegawai yang memiliki perilaku *Job Crafting* akan berusaha meningkatkan tantangan ditempat kerja. Hal tersebut membuat pegawai proaktif, mencoba mempelajari hal-hal baru

ditempat kerja dan mengerjakan pekerjaan tambahan dengan sukarela walaupun tidak digaji.

#### h. *Work Engagement*

Pegawai yang memiliki *Work Engagement* biasanya sangat bersemangat dan ulet dalam melakukan pekerjaan mereka, tekun dan memiliki kemauan, menunjukkan keterlibatan kerja yang kuat, antusias, memiliki inspirasi, kebanggaan dan kegembiraan serta berkonsentrasi penuh dalam melakukan pekerjaan tanpa sadar waktu yang dihabiskan dalam pekerjaan mereka.

## 2. Faktor Eksternal

### a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktivitas pemimpin ketika mempengaruhi aktivitas 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:

- a. 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.

- b. Teknologi, menentukan kondisi fisik dan ekonomi dimana orang bekerja. Sifat teknologi sangat tergantung pada sifat organisasi dan memengaruhi pekerjaan atau kondisi kerja.
- c. 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.

#### **2.1.2.4. Indikator Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

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

##### 1. Altruism

Perilaku pegawai 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 pegawai. 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 pegawai, pegawai 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 pegawai memberikan pertolongan kepada pegawai lain untuk menyelesaikan tugas dalam keadaan tertentu.

2. *Conscientiousness*

Ketelitian atau dikerjakan secara seksama, yang mengacu pada seorang pegawai 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 pegawai dalam hubungan keorganisasian.

### **2.1.3. *Person Organization Fit***

#### **2.1.3.1. Pengertian *Person Organization Fit***

Kristof dalam Afsar et, al,. (2015) menjelaskan bahwa *Person Organization Fit* dianggap sebagai bagian penting dari organisasi dan penyeleksian umum yang di definisikan sebagai kompatibilitas antara individu dan

organisasi. *Person Organization Fit* (P-O Fit) secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai – nilai individu.

Mathis & Jackson (2016 Hal 119) mendefinisikan bahwa “*Person Organization Fit is the congruence between individuals and organizational factors*”, artinya *Person Organization Fit* merupakan kesesuaian antara individu dengan faktor organisasional. *Person Organization Fit* didasarkan pada kesesuaian antara keyakinan pribadi dan organisasi. Kecocokan individu dengan organisasi adalah penyesuaian antara individu dengan faktor-faktor organisasi perusahaan. Kristof dalam Sorlie et, al., (2022) mendefinisikan *Person Organization Fit* sebagai gagasan tentang seberapa baik seseorang cocok dalam organisasi secara keseluruhan, bukan dalam posisi tertentu. Hal ini dipandang sebagai kesesuaian antara orang dan organisasi yang terjadi ketika setidaknya satu entitas menyediakan apa yang dibutuhkan oleh yang lain, atau mereka memiliki karakteristik dasar yang serupa. Kesesuaian organisasi orang digambarkan sebagai kesesuaian antara orang dan organisasi yang terjadi ketika setidaknya satu entitas menyediakan apa kebutuhan lain atau mereka berbagi fitur penting yang sama atau keduanya.

*Person Organization Fit* dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon pegawai dengan atribut-atribut organisasi (Judge & Ferris dalam Afsar et, al., 2015). *Person Organization Fit* didasarkan pada asumsi keinginan individu untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi.

Rahmadani & Sebayang (2017) menjelaskan bahwa *Person Organization Fit* adalah sebuah konsep yang dimaksudkan untuk membahas *fit* antara individu

dengan organisasi dimana dia bekerja. Kesesuaian orang-organisasi secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai dengan nilai individu (Kristof dalam Rahmadani & Sebayang (2017). Kesesuaian orang-organisasi berdasarkan asumsi keinginan individu untuk mempertahankan kepatuhannya terhadap nilai-nilai organisasi.

Cable & Judge dalam Sorlie et, al., (2022) menjelaskan bahwa tingkat kesesuaian juga dapat bergantung pada seberapa baik perusahaan mendukung kebutuhan pegawai, dan seberapa puas pegawai terhadap organisasinya atau bagaimana secara tepat mencocokkan kepribadian seorang individu. Berdasarkan beberapa penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Person Organization Fit* merupakan gambaran kesesuaian antara nilai antara seorang individu dengan organisasi tempat ia bekerja dan kesesuaian karakteristik seorang individu dengan organisasi.

### **2.1.3.2. Manfaat *Person Organization Fit***

Menurut Bowen et, al., (Afrianty, 2010) menjelaskan bahwa terdapat manfaat potensial yang dapat diperoleh dengan menerapkan *Person Organization Fit*, yaitu:

1. Pekerja memiliki sikap yang baik (seperti: kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi dan semangat kelompok).
2. Perilaku individu yang lebih baik (seperti: kinerja lebih baik dan rendahnya tingkat *turnover*).
3. Memperkuat desain organisasi (seperti: dukungan rancangan kerja dan budaya organisasi).

Rajper et, al. (2020) menyatakan bahwa *Person Organization Fit* memiliki manfaat, yaitu:

1. Menggabungkan kecocokan antara individu dengan pekerjaan (*Job Crafting*), dengan kecocokan antara individu dengan perusahaan, agar perusahaan dapat mengidentifikasi dengan baik setiap sifat-sifat dari calon pegawainya, dan menyesuaikan sifat-sifat tersebut dengan nilai-nilai dan filosofi yang ada di perusahaan.
2. *Person Organization Fit* memperhitungkan semua faktor-faktor yang diperlukan untuk menyesuaikan antara calon pegawai dengan perusahaan. Metode ini digunakan karena banyak perusahaan yang menggunakan wawancara tunggal sebagai landasan untuk menerima atau menolak calon pegawai.
3. Sistem seleksi ini memberikan informasi nyata bagi calon pegawai mengenai lingkungan kerja yang akan mereka hadapi, sehingga mereka dapat menentukan dan memutuskan apakah mereka menerima pekerjaan yang ditawarkan, atau menolaknya.
4. Adanya rasa bangga dalam diri setiap individu yang berhasil melalui seleksi yang rumit ini dengan baik, karena mereka memiliki faktor-faktor yang sangat diperlukan oleh perusahaan di dalam dirinya.

Organisasi yang memiliki tingkat kesesuaian nilai yang baik dengan para pegawainya tentu tidak akan kesulitan untuk mengarahkan pegawainya untuk menerapkan nilai-nilai yang telah ditetapkan dan sesuai dengan keinginan dari organisasi tempat ia bekerja.

### **2.1.3.3 Dampak *Person Organization Fit***

Beberapa penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa *Person Organization Fit* berhubungan dengan reaksi terhadap pekerjaan (Kristof, 1996; Netemeyer et al., 1997). Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang *Person Organization Fit* serta dampaknya terhadap pegawai. Beberapa dampak *Person Organization Fit*, yaitu:

1. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekerapan identitas dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasi antara lain adalah loyalitas terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan masa lalu untuk harapan- harapan di masa depan.

3. Kinerja

Merefleksikan seberapa baik individu memenuhi permintaan pekerjaan. *Job performance*, diartikan sebagai tingkatan dari pekerjaan aktual yang dilaksanakan oleh para individu.

4. Motivasi

Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Adapun dampak yang diberikan menurut Bowen, Ledford, dan Nathan (1991), terdapat manfaat potensial yang dapat diperoleh dengan menerapkan *Person Organization Fit*, yaitu:

- a. Pekerja memiliki sikap yang baik (seperti: kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi dan semangat kelompok).
- b. Perilaku individu yang lebih baik (seperti: kinerja lebih baik dan rendahnya tingkat *turnover*).
- c. Memperkuat desain organisasi (seperti: dukungan rancangan kerja dan budaya organisasi). Hubungan rasa efektif pegawai akan memberikan motivasi.

Jika pegawai *Person Organization Fit* memiliki dengan organisasi, termasuk pimpinan dan rekan kerja, maka pegawai tersebut akan merasa nyaman dan tenang berada di tengah-tengah lingkungan tersebut. Rasa nyaman inilah yang dapat menimbulkan semangat bekerja pegawai untuk berkontribusi kepada organisasi.

#### **2.1.3.4 Indikator *Person Organization Fit***

Kesesuaian organisasi dengan pegawainya tentu dapat diukur dengan beberapa indikator guna memperoleh gambaran tentang kesesuaian antara pegawai dengan organisasi tempat ia bekerja. Bowen, et.al dalam Afsar et, al., (2015) menjelaskan bahwa indikator - indikator dari *Person Organization Fit* adalah sebagai berikut :

1. Kesesuaian pengetahuan calon pegawai dengan nilai-nilai organisasi,
2. Kesesuaian keterampilan calon pegawai dengan nilai-nilai organisasi,
3. Kesesuaian kemampuan calon pegawai dengan nilai-nilai organisasi,
4. Kesesuaian kebutuhan calon pegawai dengan lingkungan nilai-nilai organisasi,
5. Kesesuaian antara nilai-nilai personal calon pegawai dengan nilai-nilai organisasi.

Kristof dalam Rahmadani & Sebayang (2017) menyatakan bahwa *Person Organization Fit* diukur dalam empat indikator, yaitu :

1. *Value Congruence* (Kesesuaian nilai)

Merupakan kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi. Kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi menjadikan individu lebih tenang dalam bekerja karena merasa berada di lingkungan yang memiliki keyakinan yang sama. Rasa tenang dan nyaman dalam bekerja ini menjadikan pegawai dapat berkreasi dengan kemampuannya, sehingga meningkatkan kinerjanya secara individu maupun tim.

2. *Goal Congruence* (Kesesuaian tujuan)

Merupakan kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pimpinan dan rekan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Tujuan pegawai bergabung dengan organisasi tidak hanya semata mata mencari penghasilan, namun mereka juga memiliki misi lain yang ingin dicapai. Jika pegawai memiliki kesamaan misi dengan pimpinan maupun pegawai lainnya, maka pegawai tersebut juga akan merasa nyaman dalam bekerja.

3. *Employee Need Fulfillment*

Merupakan kesesuaian antara kebutuhan pegawai dengan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi. Kebutuhan pegawai dapat berupa gaji, fasilitas maupun sarana kerja. Jika yang

dibutuhkan pegawai dapat dipenuhi oleh perusahaan, maka pegawai akan merasa diperhatikan dan dapat meningkatkan semangatnya.

#### 4. *Culture personality congruence*

Merupakan kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi. Ketertarikan antara individu dan organisasi terjadi pada saat ada kesesuaian antara satu dengan yang lain, hal ini sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam merekrut pegawai dan juga sikap pegawai untuk memilih pekerjaan tersebut, yang pada akhirnya berpengaruh pada perilaku pegawai yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Menurut Kristof dalam Octaviani dan Hartijasti (2016) menyatakan bahwa menghubungkan kepribadian dan nilai seorang individu didasarkan pada kesesuaian antara karakteristik kepribadian seorang individu dengan organisasi, dan kesesuaian individu-organisasi disana mengatakan kesesuaian itu harus disepadankan individu dengan organisasi serta dengan pekerjaan.

Organisasi harus mampu menilai cocok tidaknya seorang pegawai dengan nilai – nilai yang ada dalam organisasi tersebut, hal ini penting guna menyelaraskan nilai yang ada dalam diri seorang pegawai dengan nilai – nilai dalam organisasi itu sendiri. Indikator ini dapat digunakan sebagai bahan penilaian masing – masing individu guna memberikan gambaran kepada organisasi dalam merencanakan organisasi ke depannya.

#### **2.1.4. *Job Crafting***

##### **2.1.4.1. *Pengertian Job Crafting***

Menurut Tims & Bakker, (2012) *Job Crafting* adalah sikap yang dilakukan pegawai 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.

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

#### **2.1.4.2. 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 pegawai yang dapat berinteraksi dengan orang lain dalam melakukan pekerjaannya.

### 3. Kognitif (*Cognitive Crafting*)

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

Adapun manfaat *Job Crafting* yang di kemukakan oleh Singh & Singh, (2018) yaitu:

1. Pegawai 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 *copying* untuk pegawai bertindak proaktif dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Selain itu dapat mengurangi stres yang berkembang selama pegawai menghadapi tuntutan pekerjaannya serta mampu menghasilkan sumber daya individu yang lebih baik atau terciptanya kesiapan psikologis individu di tempat kerja.
4. Dapat menjadi strategi *copying* yang efektif untuk pegawai yang merasakan bosan dan *bornout* karena dapat meningkatkan tantangan sumber daya pekerjaan sehingga dapat membuat pekerjaan menjadi lebih menarik.

#### **2.1.4.3. 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. Pegawai 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. Pegawai termotivasi untuk membuat citra diri yang positif ketika bekerja. Hal ini untuk meningkatkan *self image* yang positif dalam melakukan aktivitas kerja. Selain itu, pegawai termotivasi untuk melindungi dan meningkatkan citra diri dengan membentuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.
3. Citra diri yang positif. Pegawai termotivasi untuk membuat citra diri yang positif ketika bekerja. Hal ini untuk meningkatkan *self image* yang positif dalam melakukan aktivitas kerja. Selain itu, pegawai 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. *Job Crafting*

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 pegawai 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 independen 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.

#### **2.1.4.4. Indikator *Job Crafting***

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

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

Meningkatkan kinerja pegawai di tingkat organisasi. Pegawai 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 pegawai.

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

Pegawai 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 pegawai memiliki inisiatif terkait dengan tugasnya.

4. *Increasing social job resources* (Meningkatkan relasi sosial)

Hal ini berkaitan dengan kepentingan perbaikan kinerja, misalnya pegawai 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.

#### **2.1.5. *Work Engagement***

##### **2.1.5.1. *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 pegawai yang merasa terhubung, puas dan antusias terhadap pekerjaannya. Pegawai 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.

#### **2.1.5.2. 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. Pegawai 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 keterlibatan dirinya dalam melakukan pekerjaan 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 pegawai 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 stres 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 dan bersosialisasi.

3. Mengurangi *turnover*

Tingginya akan *turnover* atau jumlah pegawai yang keluar masuk dalam perusahaan seharusnya mampu dijadikan introspeksi bagi perusahaan. *Turnover* dapat dikurangi dengan cara menawarkan kompensasi dan benefit

yang menarik, berikan pelatihan pada pegawai, serta hargai pegawai dan memberikan *feedback* positif untuk pegawai.

### **2.1.5.3. 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 pegawai 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 merupakan 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. *Achievement 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 periode stres dan frustrasi.

4. *Emotional Maturity*

Yaitu menghindari bertindak impulsif dan ekstrim atau menghindari reaksi emosional yang berdampak negatif terhadap efektifitas pekerjaan terhadap hubungan kerja.

5. *Positive Disposition*

Yang dalam arti menunjukkan keramahan dengan pelanggan 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.

**2.1.5.4. Indikator *Work Engagement***

Menurut Imperatori, (2017) *Work Engagement* terdiri dari 3 indikator yaitu:

1. *Vigor*

*Vigor* merupakan energi, daya tahan secara fisik dan mental, kesediaan untuk berusaha, ketekunan (ketabahan) menghadapi kesulitan. Ketika seorang pegawai memiliki *vigor* yang tinggi, maka pegawai tersebut akan menunjukkan semangat yang besar dalam bekerja, ketekunan dan selalu memberikan usaha terbaiknya dalam melakukan setiap pekerjaannya. Sebaliknya ketika *vigor* dari pegawai rendah, maka pegawai 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 pegawai sudah memiliki *dedication* yang tinggi, maka pegawai 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 pegawai memiliki *dedication* yang rendah. Pegawai cenderung tidak antusias dan menjadikan pekerjaannya sebagai hal yang membebani dirinya. Karena ketika dihadapkan dengan pekerjaan yang sulit. Pegawai 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 pegawai memiliki *absorption* yang tinggi, pegawai akan memberikan seluruh konsentrasi pada pekerjaannya. Pegawai akan mencintai pekerjaannya dan akan selalu terikat dengan pekerjaannya dimanapun dan kapanpun dia berada. Sebaliknya jika *absorption* yang dimiliki pegawai kecil, maka pegawai tidak dapat berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya. Pegawai 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 pada tahap *output*-nya.

#### 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 2.1. Penelitian Terdahulu**

<b>PENELITI</b>	<b>JUDUL</b>	<b>TAHUN</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>
Alfani & Hadini	Pengaruh <i>Job Crafting</i> dan <i>Person Organization Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Pegawai Universitas Islam Kalimantan	2018	Menyatakan bahwa <i>Person Organization Fit</i> (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>  X1 → Y
Fitria Rokhmah Nurfadilah, Irfan Helmy	Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> , <i>Emotional Intelligence</i> dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Pada guru	2019	Menyatakan bahwa <i>Person Organization Fit</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>  X1 → Y

	Madrasah Tsanawiyah Negeri 7 Kebumen)		
Jonathan Bramantya Rema	Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan BUMN	2018	Menyatakan bahwa <i>Person Organization Fit</i> Berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>  $X1 \rightarrow Y$
<b>PENELITI</b>	<b>JUDUL</b>	<b>TAHUN</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>
Fatsiyah, 2019	Pengaruh <i>Job Loyalty, Job Crafting</i> dan <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Studi Pada Pegawai 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>  $X2 \rightarrow Y$
Fuji Anugrah Emily	Peran <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan PT. Pertamina Trans Kontinental	2017	Penelitian ini membuktikan bahwa <i>Job Crafting</i> berperan positif terhadap tingkat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>  $X2 \rightarrow Y$
Muhammad	Hubungan Antara	2017	Menyatakan bahwa <i>Work</i>

Sofyan Mustofa	Hadi	<i>Work Engagement dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PT. Suryajaya Abadiperkasa</i>		<i>Engagement</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>  $Z \rightarrow Y$
Dyah Ayu Handayani		Hubungan Antara <i>Work Engagement</i> Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan Kontrak	2016	Menyatakan hubungan signifikan yang positif antara <i>Work Engagement</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>  $Z \rightarrow Y$
<b>PENELITI</b>		<b>JUDUL</b>	<b>TAHUN</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>
Vivi Gusriani Rahmadani & Indah Rasulinta Sebayang (2017)		<i>The Influence of Person Organization Fit and Job Crafting on Work Engagement among Policemen in Sumatera Utara</i>	2017	Hasil penelitian menunjukkan <i>Person Organization Fit</i> berpengaruh positif terhadap tingkat keterikatan kerja ( <i>Work Engagement</i> )  $X1 \rightarrow Z$
Siti Norasyikin Abdul Hamid dan Khulida Kirana Yahya		<i>Relationship Between Person-Job Fit And Person-Organization Fit On Employees' Work Engagement: A Study Among Engineers In Semiconductor Companies In Malaysia</i>	2011	Hasil penelitian menunjukkan <i>Person Organization Fit</i> berpengaruh positif terhadap tingkat keterikatan kerja ( <i>Work Engagement</i> )  $X1 \rightarrow Z$

Nur Fatti Fazriati	Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> Yang Dimediasi oleh <i>Job Crafting</i> pada PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia	2017	Hasil penelitian menunjukkan <i>Job Crafting</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Work Engagement</i> pada karyawan PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia  $X2 \rightarrow Z$
Annisa Erladestami Dian Yudhawati	Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> pada Pekerja Generasi Y Di Pabrik Gula Krebet Baru	2021	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa <i>job Crafting</i> terhadap <i>Work Engagement</i> berpengaruh secara signifikan  $X2 \rightarrow Z$
<b>PENELITI</b>	<b>JUDUL</b>	<b>TAHUN</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>
Dwi Riyanto dan Irfan Helmy	Pengaruh <i>Person Job Fit</i> dan <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan <i>Work Engagement</i> sebagai Variabel Intervening	2020	<i>Job Crafting</i> dan <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$

### 2.3. Kerangka Konseptual

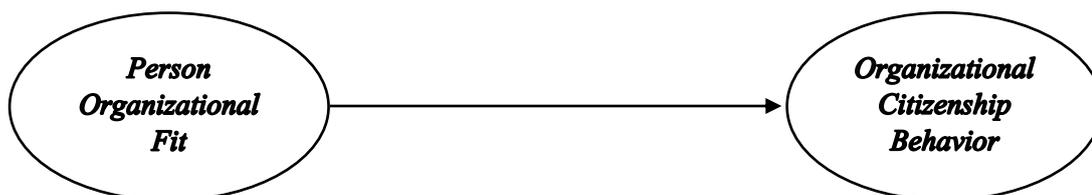
Kerangka Konseptual adalah menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti (Sugiono). Kerangka konseptual ini diperoleh dari perpaduan sintesa antara berbagai variabel yang dapat digunakan untuk merumuskan hipotesis.

### 2.3.1. Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

*Person Organization Fit* menyangkut sejauh mana orang merasa bahwa karakteristik (kepribadian dan nilai-nilai) sesuai dengan lingkungan mereka. *Person Organization Fit* telah banyak didefinisikan termasuk nilai keselarasan, keselarasan tujuan, dan pemenuhan kebutuhan pegawai. Kristof dalam Sorlie et al., (2022) mendefinisikan *Person Organization Fit* sebagai gagasan tentang seberapa baik seseorang cocok dalam organisasi secara keseluruhan, bukan dalam posisi tertentu.

Farzaneh et al. (2014) dan Rejeki dkk. (2013) menyatakan bahwa *Person Organization Fit* memiliki hubungan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai dengan komitmen organisasional sebagai pemediasi. Khaola dan Sebotsa (2015), dalam penelitiannya menemukan bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selanjutnya, Ahmad dan Dastgeer (2014) yang melakukan penelitian pada industri tekstil di Pakistan menyatakan bahwa *Person Organization Fit* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Namun, terdapat gap dalam Santoso dan Irwantoro (2014) serta Tambuwun et al. (2015), dalam penelitiannya menemukan sebaliknya yaitu bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh negatif tidak signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior* dari penelitian terdahulu.



**Gambar 2.1**  
**Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

**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 *Organizational Citizenship Behavior* kebutuhan pegawai 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 pegawai. Pegawai yang memiliki *Job Crafting* yang tinggi akan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* 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*.

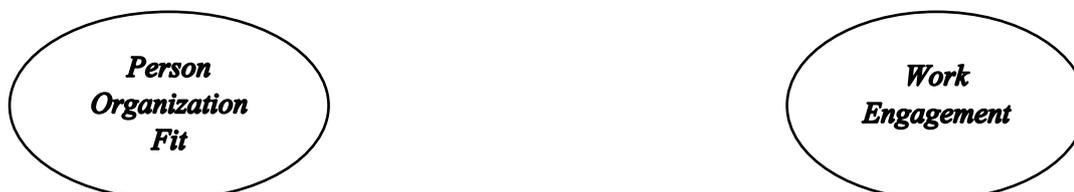


**Gambar 2.2**  
**Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

**2.3.3. Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap *Work Engagement***

*Person Organization Fit* memiliki manfaat bagi organisasi untuk menemukan sumber daya manusia yang memiliki kesesuaian karakteristik dan nilai sehingga memberi manfaat dalam pengembangan suatu organisasi. Kesesuaian nilai dan kecocokan pegawai dengan organisasi, dipandang dapat meningkatkan keterikatan pegawai dengan organisasi tersebut. Steven & Prihatsanti (Putri, 2020) menjelaskan bahwa *Work Engagement* merupakan suatu keadaan positif dimana seorang pegawai dengan penuh dedikasi tinggi mengerjakan pekerjaannya, selain itu *Work Engagement* juga ditandai dengan pegawai yang mau terlibat penuh dengan pekerjaannya, komitmen yang tinggi pada pekerjaannya, dan fokus dalam berpikir saat bekerja.

Kesesuaian antara nilai dalam organisasi dengan seorang pegawai merupakan hal yang penting guna menciptakan perasaan memiliki dengan pekerjaannya. Pegawai yang tidak mampu menyesuaikan nilai yang ada dalam dirinya dengan nilai dalam organisasi tentu akan sulit untuk merasa memiliki atau terikat dengan pekerjaannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Indriyani & Sutanto (2021) dan Saputra (2021) menjelaskan bahwa *Person Organization Fit* memberi pengaruh positif terhadap *Work Engagement*. Pegawai yang memiliki kesesuaian nilai dan karakteristik dengan organisasi tempat ia bekerja akan lebih merasa memiliki keterikatan dengan organisasi karena kesamaan nilai dan karakteristik tersebut.





### **Gambar 2.3. Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Work Engagement***

#### **2.3.4. Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Work Engagement***

*Job Crafting* adalah jenis pekerjaan proaktif di mana pegawai 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 berkompoten, perlu adanya rasa keterikatan kerja oleh pegawai, 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*).

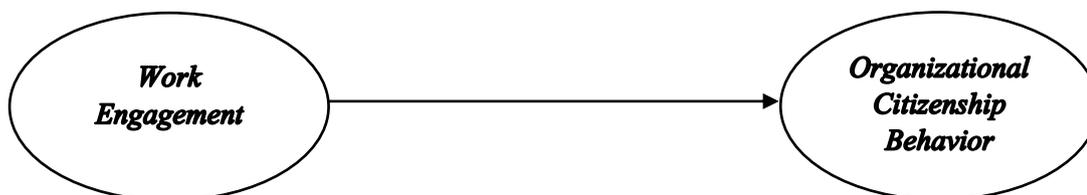
Dilihat dari penelitian sebelumnya, dapat dikatakan bahwa *Job Crafting* mempengaruhi *Work Engagement* secara positif dan signifikan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Riyanto & Helmy,(2020); Syah, (2020); dan Aldrin & Merdiaty, (2019).



### **Gambar 2.4. Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Work Engagement***

#### **2.3.5. Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* dapat dikatakan sebagai perilaku-perilaku yang menyumbang pada pemeliharaan dan perbaikan, baik sosial maupun psikologikal. Hal ini dapat terjadi apabila pegawai 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 pegawai yang terlibat dengan intens dengan pekerjaannya, maka kemungkinannya bagi mereka untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* semakin tinggi.



**Gambar 2.5. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

#### **2.3.6. Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement* sebagai variabel intervening**

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 sistem organisasi. Hal ini didukung oleh Mohsin, (2018) yang mengatakan bahwa *Work Engagement* akan mempengaruhi individu dalam *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan penelusuran peneliti belum ditemukan penelitian terkait pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*. Keterkaitan hal tersebut adalah *Person Organization Fit* memiliki hubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan *Work Engagement* juga memiliki hubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Maka kedua hal tersebut memiliki hubungan antara *Person Organization Fit*, *Organizational Citizenship Behavior* dan *Work Engagement* yang dapat dilihat dari gambar kerangka konseptualnya sebagai gambar berikut.



**Gambar 2.6. Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement***

### **2.3.7. Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement***

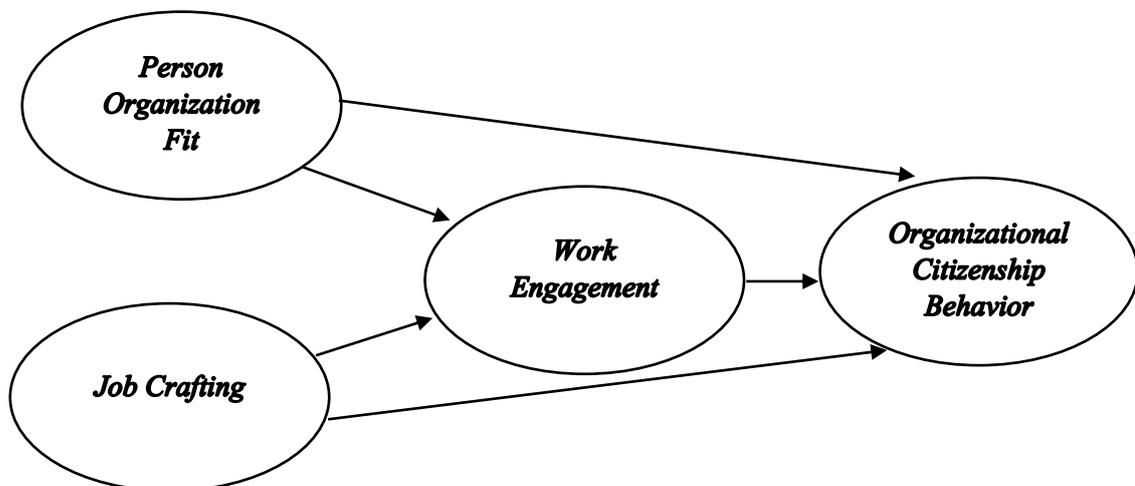
Bakker & Leiter, (2010) juga mengatakan bahwa *Work Engagement* atau keterikatan kerja merupakan perilaku pegawai dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Job et al.,

(2022) yang menyimpulkan *Work Engagement* sebagai variabel intervening memiliki hubungan antara *Job Crafting* dan *Organizational Citizenship Behavior*.



**Gambar 2.7. Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement***

Berdasarkan penjelasan di atas dengan menyesuaikan kepada penelitian-penelitian sebelumnya maka dapat digambarkan hubungan antara *Person Organization Fit* dan *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement* sebagai variabel intervening sebagai berikut:



**Gambar 2.8. Kerangka Konseptual**

#### 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. *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
2. *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
3. *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
4. *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
5. *Work Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
6. *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement* sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
7. *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement* sebagai variabel intervening pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1.1. 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., 2014c) 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., 2014c) 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 Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara di Jalan Balakota No. 4 Kota Medan.

##### **3.2.2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitiannya dimulai dari bulan Agustus sampai dengan bulan Januari 2023, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.1. *Timeline Penelitian*

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																				
		Agustus 2022				September 2022				Oktober 2022				November 2022				Januari 2023				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Persiapan																					
	a. Observasi	■																				
	a. Identifikasi masalah		■																			
	b. Pengajuan Judul			■																		
	c. Penyusunan Proposal			■	■	■	■	■														
2	Pelaksanaan																					
	a. Bimbingan Proposal Tesis							■	■													
	b. Seminar Proposal Tesis									■												
	c. Revisi Proposal Tesis										■	■										
3	Penyusunan Laporan																					
	a. Penyebaran Angket																					
	b. Pengumpulan Data																					
	c. Penyusunan Tesis																					
	d. Seminar Hasil																					
	e. Sidang Tesis																					

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi 2 yaitu: variabel independen (bebas) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain dan variabel dependen (terikat) yaitu variabel yang dipengaruhi variabel lain.

Variabel penelitian yang digunakan dan definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2. *Definisi Operasional Variabel*

No	Variabel Penelitian	Definisi Variabel	Indikator Variabel
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja.	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportmanship</i> 4. <i>Courtesy</i>

No	Variabel Penelitian	Definisi Variabel	Indikator Variabel
		(Titisari, 2016)	5. <i>Civic Virtue</i> (Titisari, 2014)
2	<i>Person Organization Fit</i> (X1)	<i>Person Organization Fit</i> adalah sebuah konsep yang dimaksudkan untuk membahas fit antara individu dengan organisasi dimana dia bekerja. Kesesuaian orang-organisasi secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai dengan nilai individu (Rahmadani & Sebayang (2017)	1. <i>Value Congruence</i> (Kesesuaian nilai) 2. <i>Goal Congruence</i> (Kesesuaian tujuan) 3. <i>Employee Need Fulfillment</i> 4. <i>Culture Personality congruence</i> (Rahmadani & Sebayang, 2017)
3	<i>Job Crafting</i> (X2)	<i>Job Crafting</i> adalah sikap yang dilakukan pegawai dalam memobilisasi dan meningkatkan sumber daya pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat, dan meningkatkan aspek pekerjaan yang menantang akan mengarah pada keterkaitan kerja (Tims & Bakker, 2012)	1. <i>Increasing structural job resources</i> 2. <i>Decreasing hindering demands</i> 3. <i>Increasing Challenging Job Demands</i> 4. <i>Increasing social job resources</i> (Tims & Bakker, 2012)
4	<i>Work Engagement</i> (Z)	<i>Work Engagement</i> merupakan pegawai yang terlibat dapat membantu organisasi mencapai misinya, menjalankan strateginya dan menghasilkan bisnis yang penting (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012)	1. <i>Affection</i> 2. <i>Behavior</i> 3. <i>Cognitive</i>  (Mujiasih & Ratnaningsih, 2012)

### 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 karakteristik 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. Adapun populasi dari penelitian ini merupakan pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 84 orang tidak termasuk pimpinan dan peneliti sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 3.3. Populasi Penelitian**

No.	Jabatan	Jumlah (orang)
1	Tim Implementasi PUR	31
2	Pengamanan Organik	4
3	Pengawasan Sistem Pembayaran	9
4	Tim Moneter	21
5	Tim Manajemen Intern	19
Jumlah Total		84

**Sumber: Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara**

#### **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 84 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 pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.
2. Kuesioner/angket, Menurut Juliandi et al., (2014) kuesioner 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 kuesioner 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 3.4. 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 kuesioner 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. Ghozali, (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".

#### **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 di

jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan diarahkan untuk mendiskripsikan 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* Ghazali, (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 pemrediksian. 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*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (b) validitas diskriminan (*discriminant validity*). (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*R-square*); (b) *F-square*; (c) pengujian hipotesis yakni (1) pengaruh langsung (*direct effect*); (2) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (3) *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode *Partial Least Square* (PLS) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **3.7.1. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut Juliandi, (2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

#### **3.7.1.1. *Construct reliability and validity***

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah  $> 0.6$  (Juliandi, 2018).

#### **3.7.1.2. *Discriminant Validity***

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru

yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai  $HTMT < 0.90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik Juliandi, (2018).

### **3.7.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)**

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. Juliandi, (2018).

#### **3.7.2.1. 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).

#### **3.7.2.2. 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.

### 3.7.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

#### 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 (*X1/Person Organization Fit*) dan (*X2/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 (*X1/Person Organization Fit*) dan (*X2/Job Crafting*) terhadap variabel endogen (*Y/ Organizational Citizenship Behavior*). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

## 3) *Total Effect* (Pengaruh Total)

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



## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y), 12 pernyataan untuk variabel *Person Organization Fit* (X1), 8 pernyataan untuk variabel *Job Crafting* (X2), dan 9 pernyataan untuk variabel *Work Engagement* (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 84 orang sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

#### Tabel

#### 4.1.

#### Skala

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

#### Likert

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

##### 4.1.2. Identitas Responden

Data di dalam tabel- tabel di bawah 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 tabel berikut:

**Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>JENIS KELAMIN</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	LAKI-LAKI	52	61.9	61.9	61.9
	PEREMPUAN	32	38.1	38.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari tabel 4.2. diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 52 orang (61,9%) laki-laki dan perempuan sebanyak 32 orang (38,1%). Dari data tersebut di atas menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara lebih didominasi oleh pegawai berjenis kelamin laki-laki. Hal tersebut dikarenakan ada unit kerja yang semua pegawainya adalah laki-laki yaitu di Tim Implementasi PUR.

#### 4.1.2.2. Pendidikan Terakhir

Adapun identitas responden berdasarkan Pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

<b>Pendidikan</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	SMA	0	0.0	0.0	0.0
	D3	0	0.0	0.0	0.0
	S1	72	85.7	85.7	85.7
	S2	12	14.3	14.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari tabel 4.3. diatas bisa dilihat bahwa tidak ada responden yang memiliki pendidikan akhir SMA dan D3. Responden yang memiliki pendidikan S1 sebanyak 72 orang (85.7%) dan responden yang berlatar belakang Pendidikan S2 yaitu sebanyak 12 orang (14.3%). Dari data di atas menunjukkan bahwa di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tidak ada lagi pegawai yang memiliki pendidikan akhir SMA maupun D3 dan didominasi pegawai yang memiliki pendidikan akhir S1 dimana membutuhkan pegawai yang memiliki nalar dan analisa yang lebih baik guna menghasilkan kebijakan-kebijakan yang relevan untuk kemajuan perekonomian negara.

**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**

<b>LAMA BEKERJA BERDASARKAN MASA DINAS DI BANK INDONESIA</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	1-5 TAHUN	10	11.9	11.9	11.9
	6-10 TAHUN	43	51.2	51.2	63.1
	>10 TAHUN	31	36.9	36.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

<b>LAMA BEKERJA DI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA PROVINSI SUMATERA UTARA</b>					
		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	1-5 TAHUN	37	44.0	44.0	44.0
	6-10 TAHUN	42	50.0	50.0	94.0
	>10 TAHUN	5	6.0	6.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden dengan waktu lama bekerja berdasarkan masa dinas di Bank Indonesia terdiri dari 10 orang (11,9%) yang sudah bekerja selama 1-5 tahun, 43 orang (51,2%) yang sudah bekerja lebih dari 6-10 tahun dan sebanyak 31 orang (36,9%) orang sudah bekerja selama > 10 tahun. Selanjutnya berdasarkan tabel di atas pegawai yang bekerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sumatera Utara dengan lama bekerja 1 – 5 tahun sebanyak 37 orang (44,0%), 6-10 tahun 42 orang (50,0%) dan di atas 10 tahun 5 orang (6.0%). Dari data di atas pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara di dominasi dengan pegawai yang memiliki lama bekerja 6-10 tahun yang memiliki pengalaman dan kematangan bekerja secara professional.

#### 4.1.2.4. Usia

Adapun identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat dari tabel berikut ini:

**Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Usia**

USIA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 TAHUN	10	11.9	11.9	11.9
	31-40 TAHUN	43	51.2	51.2	63.1
	>40 TAHUN	31	36.9	36.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

**Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa persentase responden dari 10 orang orang (11,9%) yang berusia 20-30 tahun, 43 orang (51,2%) yang berusia 31-40 tahun, dan 31 orang (36,9%) yang berusia > 40 tahun. Dari data di atas terlihat bahwa pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara di dominasi oleh pegawai yang berusia 31-40 tahun yaitu generasi millennial.

### 4.1.3. Analisis Variabel Penelitian

#### 4.1.3.1. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut:

**Tabel 4.6. Skor Angket Untuk *Organizational Citizenship Behavior***

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	35,7	29	34,5	10	11,9	11	13,1	4	4,8	84	100
2	32	38,1	26	31,0	16	19,0	10	11,9	0	0	84	100
3	31	36,9	22	26,2	18	21,4	9	10,7	4	4,8	84	100
4	23	27,4	25	29,8	26	31,0	6	7,1	4	4,8	84	100
5	38	45,2	20	23,8	12	14,3	13	15,5	1	1,2	84	100
6	39	46,4	25	29,8	13	15,5	6	7,1	1	1,2	84	100
7	18	21,4	26	31,0	31	36,9	7	8,3	2	2,4	84	100
8	27	32,1	28	33,3	15	17,9	10	11,9	4	4,8	84	100
9	28	33,3	19	22,6	22	26,2	10	11,9	5	6,0	84	100
10	23	27,4	25	29,8	24	28,6	9	10,7	3	3,6	84	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)

Dari tabel 4.6. diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* bahwa:

1. Jawaban responden Saya akan membantu rekan kerja ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, responden menjawab sangat setuju berjumlah 30 pegawai (35,7%) dan responden yang menjawab setuju berjumlah 29 pegawai (34,5%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara akan membantu rekan kerja ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaannya.

2. Jawaban responden Saya dengan senang hati mengajari teman kerja yang mengalami kesulitan dalam permasalahan pekerjaannya dengan pengetahuan yang saya miliki, responden menjawab sangat setuju berjumlah 32 pegawai (38,1%) dan responden yang menjawab setuju berjumlah 26 pegawai (31,0%). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara dengan senang hati mengajari teman kerja yang mengalami kesulitan dalam permasalahan pekerjaannya dengan pengetahuan yang dimiliki.

Dari jawaban nomor 1 dan 2 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Altruism* (Perilaku membantu pegawai lain) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

3. Jawaban responden Saya selalu berusaha untuk memberikan hasil pekerjaan yang lebih baik dari yang diminta oleh atasan, responden menjawab sangat setuju berjumlah 31 pegawai (36,9%) dan pegawai yang menjawab setuju berjumlah 22 pegawai (26,2%). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara selalu berusaha untuk memberikan hasil pekerjaan yang lebih baik dari yang diminta oleh atasan.
4. Jawaban responden Saya mengerjakan pekerjaan saya lebih cepat dari waktu yang diminta, responden menjawab setuju berjumlah 25 pegawai (29,8%) dan yang menjawab kurang setuju berjumlah 26 pegawai (31%). Hal ini menunjukkan sebagian pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara mengerjakan pekerjaannya tepat pada waktunya.

Dari jawaban nomor 3 dan 4 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Conscientiousness* (Ketelitian) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

5. Jawaban responden Ketika teman saya sakit, saya membantu menyelesaikan pekerjaannya, responden menjawab sangat setuju berjumlah 38 pegawai (45,2%). Dan yang menjawab setuju berjumlah 20 pegawai (23,8%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara membantu menyelesaikan pekerjaan ketika teman berhalangan datang dikarenakan sakit.
6. Jawaban responden Unit kerja saya mendapatkan tambahan target pekerjaan, saya rela untuk menambah waktu kerja, responden menjawab sangat setuju berjumlah 39 pegawai (46,4%) dan yang menjawab setuju berjumlah 25 pegawai (29,8%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara ketika diberikan beban tambahan target pekerjaan, rela menambah waktu kerja.

Dari jawaban nomor 5 dan 6 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Sportmanship* (Perilaku Sportif) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

7. Jawaban responden ketika unit kerja mengadakan kegiatan yang meminta kehadiran pegawai lainnya dan saya masih ada pekerjaan, saya akan hadir tanpa ada rasa terpaksa, responden menjawab setuju sebanyak 26 pegawai (31,0%) dan yang menjawab kurang setuju berjumlah 31 pegawai (36,9%). Hal tersebut menunjukkan sebagian pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara memilih melanjutkan pekerjaan dan

sebagian lagi bersedia untuk hadir dalam kegiatan yang meminta kehadiran pegawai lain ketika masih ada pekerjaan tanpa ada rasa terpaksa.

8. Jawaban responden Saya menghargai rekan kerja yang memiliki pandangan berbeda terhadap permasalahan pekerjaan, responden menjawab sangat setuju berjumlah 27 pegawai (32,1%) dan yang menjawab setuju berjumlah 28 pegawai (33,3%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara menghargai rekan kerja yang memiliki pandangan berbeda terhadap permasalahan pekerjaan.

Dari jawaban nomor 7 dan 8 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Courtesy* (menjaga hubungan baik) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

9. Jawaban responden Saya sering memberikan masukan pada atasan saya, responden menjawab sangat setuju berjumlah 28 pegawai (33,3%) dan yang menjawab setuju berjumlah 19 pegawai (22,6%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara sering memberikan masukan pada atasan.
10. Jawaban responden Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam organisasi, responden menjawab sangat setuju berjumlah 23 pegawai (27,4%) dan yang menjawab setuju berjumlah 25 pegawai (29,8%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam organisasi.

Dari jawaban nomor 9 dan 10 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Civic Virtue* (Perilaku bertanggung jawab) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variabel *Organizational Citizenship Behavior*, menunjukkan bahwa secara umum *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara adalah baik. Namun, masih terdapat beberapa responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal tersebut membuktikan masih perlunya meningkatkan koordinasi dan kerja sama antar pegawai dengan kegiatan-kegiatan kebersamaan yang melatih pentingnya koordinasi dan kerja sama yang baik seperti *outbond* dan *family gathering*. Diharapkan pegawai dapat berkoordinasi dan bekerjasama baik pada satu unit kerja maupun pada unit kerja lainnya yang akan menghasilkan target-target yang telah ditetapkan melebihi dari apa yang diharapkan. *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi akan mampu mencapai hasil kerja yang baik pula.

#### 4.1.3.2. Variabel *Person Organization Fit* (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Person Organization Fit* sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel *Person Organization Fit***

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	24	28,6	34	40,5	21	25,0	5	6,0	0	0	84	100
2	27	32,1	29	34,5	18	21,4	9	10,7	1	1,2	84	100
3	28	33,3	32	38,1	13	15,5	9	10,7	2	2,4	84	100
4	21	25,0	29	34,5	26	31,0	7	8,3	1	1,2	84	100

No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	29	34,5	30	35,7	23	27,4	1	1,2	1	1,2	84	100
6	32	38,1	29	34,5	13	15,5	8	9,5	2	2,4	84	100
7	29	34,5	23	27,4	22	26,2	9	10,7	1	1,2	84	100
8	29	34,5	24	28,6	21	25,0	6	7,1	4	4,8	84	100
9	25	29,8	28	33,2	21	25,0	7	8,3	3	3,6	84	100
10	36	42,9	26	31,0	11	13,1	10	11,9	1	1,2	84	100
11	37	44,0	22	26,2	15	17,9	9	10,7	1	1,2	84	100
12	27	32,1	27	32,1	16	19,0	12	14,3	2	2,4	84	100

**Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari tabel 4.7. diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Person Organization Fit* bahwa:

1. Jawaban responden Budaya Kerja yang ada saat ini sesuai dengan kepribadian saya, responden menjawab sangat setuju berjumlah 24 pegawai (28,6%) dan yang menjawab setuju berjumlah 34 pegawai (40,5%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara mempunyai budaya kerja yang ada saat ini sesuai dengan kepribadian dalam organisasi.
2. Jawaban responden Saya merasa nyaman mengikuti kegiatan dari budaya kerja yang telah ditetapkan (BI Religi, BI Inovasi, BI Prestasi dan BI Digital), responden menjawab sangat setuju berjumlah 27 pegawai (32,1%) dan yang menjawab setuju berjumlah 29 pegawai (34,5%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara merasa nyaman mengikuti kegiatan dari budaya kerja yang telah ditetapkan (BI Religi, BI Inovasi, BI Prestasi dan BI Digital).
3. Jawaban responden Misi yang telah ditetapkan saat ini sesuai dengan prinsip kepribadian, responden menjawab sangat setuju berjumlah 28 pegawai

(33,3%) dan yang menjawab setuju berjumlah 32 pegawai (38,1%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara merasa misi yang telah ditetapkan saat ini sesuai dengan prinsip kepribadian.

Dari jawaban nomor 1, 2 dan 3 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Value Congruence* di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

4. Jawaban responden Saya bekerja dalam keadaan senang hati, responden menjawab setuju berjumlah 29 pegawai (34,5%) dan yang menjawab setuju berjumlah 21 pegawai (25,0%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara merasa bekerja dengan senang hati.
5. Jawaban responden Saya memiliki kesamaan tujuan dengan rekan kerja, responden menjawab sangat setuju berjumlah 29 pegawai (34,5%) dan yang menjawab setuju berjumlah 30 pegawai (35,7%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara memiliki kesamaan tujuan dengan rekan kerja.
6. Jawaban responden Saya memiliki persamaan tujuan dengan atasan, responden menjawab sangat setuju berjumlah 32 pegawai (38,1%) dan yang menjawab setuju sebanyak 29 pegawai (34,5%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara memiliki kesamaan tujuan dengan rekan kerja.

Dari jawaban nomor 4, 5 dan 6 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Goal Congruence* di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

7. Jawaban responden Saya merasa nyaman dengan lingkungan kerja, responden menjawab sangat setuju berjumlah 29 pegawai (34,5%). Dan menjawab setuju 23 pegawai (27,4%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara merasa nyaman dengan lingkungan kerja.
8. Jawaban responden Fasilitas yang saya terima sesuai dengan jabatan saya, responden menjawab sangat setuju berjumlah 29 pegawai (34,5%) dan yang menjawab setuju berjumlah 24 pegawai (28,6%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara merasa fasilitas yang diterima sesuai dengan jabatannya.
9. Jawaban responden Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan dihargai oleh atasan dan rekan kerja, responden menjawab sangat setuju berjumlah 25 pegawai (29,8%) dan yang menjawab setuju berjumlah 28 pegawai (33,2%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara merasa pekerjaan yang saya lakukan dihargai oleh atasan dan rekan kerja.

Dari jawaban nomor 7, 8 dan 9 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Goal Congruence* di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

10. Jawaban responden Pimpinan memberikan dukungan positif kepada saya dalam bekerja, responden menjawab sangat setuju berjumlah pegawai (42,9%)

dan yang menjawab setuju berjumlah 26 pegawai (31,0%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara merasa pimpinan memberikan dukungan positif kepada pegawai dalam bekerja.

11. Jawaban responden Saya bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi, responden menjawab sangat setuju berjumlah 37 pegawai (44,0%) dan yang menjawab setuju berjumlah 22 pegawai (26,2%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara bekerja sesuai dengan visi dan misi organisasi.

12. Jawaban responden Saya berperilaku sesuai dengan nilai-nilai lembaga, responden menjawab sangat setuju dan setuju berjumlah 27 pegawai (32,1%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara berperilaku sesuai dengan nilai-nilai lembaga.

Dari jawaban nomor 10, 11 dan 12 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Culture Personality congruence* di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

Berdasarkan jawaban responden di atas mengenai variabel *Person Organization Fit*, menunjukkan bahwa secara umum *Person Organization Fit* pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara adalah baik. Namun, masih terdapat beberapa responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal tersebut membuktikan masih perlunya penanaman nilai-nilai kelembagaan yang lebih masif guna tercerminnya pegawai Bank Indonesia yang memiliki nilai-nilai kelembagaan sebagaimana yang

diharapkan oleh lembaga salah satunya dengan pencetakan nilai-nilai kelembagaan di beberapa tempat yang mudah terlihat dan sering dibaca oleh pegawai.

#### 4.1.3.3. Variabel *Job Crafting*

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Job Crafting* sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel *Person Job Crafting***

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	35,7	30	35,7	14	16,7	8	9,5	2	2,4	84	100
2	32	38,1	26	31,0	15	17,9	11	13,1	0	0	84	100
3	30	35,7	24	28,6	17	20,2	8	9,5	5	6,0	84	100
4	24	28,6	27	32,1	23	27,4	6	7,1	4	4,8	84	100
5	38	45,2	20	23,8	10	16,7	12	14,3	0	0	84	100
6	38	45,2	27	32,1	13	15,5	4	4,8	2	2,4	84	100
7	19	22,6	27	32,1	29	34,5	8	9,5	1	1,2	84	100
8	25	29,8	21	25,0	24	28,6	10	11,9	4	4,8	84	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 sangat setuju berjumlah 30 pegawai (35,7%) dan yang menjawab setuju berjumlah 30 pegawai (35,7%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara mencoba untuk mengembangkan diri secara professional.

2. Jawaban responden saya berinisiatif melakukan sesuatu yang positif dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 32 pegawai (38,1%) dan yang menjawab setuju berjumlah 26 pegawai (31,0%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara berinisiatif melakukan sesuatu yang positif dalam bekerja.

Dari jawaban nomor 1 dan 2 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

3. Jawaban responden saya mengatur pekerjaan saya sedemikian rupa untuk memastikan bahwa saya tidak harus berkonsentrasi terlalu lama dalam satu waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 30 pegawai (35,7%) dan yang menjawab setuju berjumlah 24 pegawai (28,6%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara mengatur pekerjaannya sedemikian rupa untuk memastikan bahwa saya tidak harus berkonsentrasi terlalu lama dalam satu waktu.
4. Jawaban responden saya pastikan bahwa pekerjaan saya lebih tidak intens secara mental mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 24 pegawai (28,6%) dan yang menjawab setuju berjumlah 27 pegawai (32,1%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara memastikan bahwa pekerjaannya lebih tidak intens secara mental.

Dari jawaban nomor 3 dan 4 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Decreasing hindering demands* (mengurangi tuntutan pekerjaan) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

5. Jawaban responden Saya selalu tertarik dengan tantangan target pekerjaan yang diberikan atasan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 38 pegawai (45,2%) dan yang menjawab setuju berjumlah 20 pegawai (23,8%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara selalu tertarik dengan tantangan target pekerjaan yang diberikan atasan.
6. Jawaban responden saya secara proaktif melakukan perubahan dan terobosan cara bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 38 pegawai (45,2%) dan yang menjawab setuju berjumlah 27 pegawai (32,1%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara secara proaktif melakukan perubahan dan terobosan cara bekerja.

Dari jawaban nomor 5 dan 6 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Increasing Challenging Job Demands* (meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

7. Jawaban responden Saya selalu mendapatkan umpan balik atas pekerjaan yang saya lakukan dari atasan dan bertanya kepada atasan saya apakah dia puas dengan pekerjaan saya menjawab setuju berjumlah 27 pegawai (32,1%) dan yang menjawab kurang setuju berjumlah 29 pegawai (34,5%). Hal tersebut menunjukkan sebagian pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi

Sumatera Utara selalu mendapatkan umpan balik atas pekerjaan yang dilakukan dari atasan dan bertanya kepada atasannya apakah dia puas dengan pekerjaan sebagian pegawai tidak bertanya kepada atasannya terkait dengan hasil pekerjaan yang dilakukan.

8. Jawaban responden Saya meminta masukan dan dukungan rekan kerja saya atas pekerjaan saya mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 25 pegawai (29,8%) dan yang menjawab kurang setuju berjumlah 24 pegawai (28,6%). Hal tersebut menunjukkan sebagian pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara meminta masukan dan dukungan rekan kerjanya atas pekerjaannya dan sebagian tidak meminta masukan dan dukungan rekan kerjanya atas pekerjaannya.

Dari jawaban nomor 7 dan 8 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *increasing social job resources* (Meningkatkan relasi sosial) di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

Berdasarkan jawaban responden di atas mengenai variabel *Job Crafting*, menunjukkan bahwa secara umum *Job Crafting* pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara adalah baik. Namun, masih terdapat beberapa responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal tersebut membuktikan masih perlunya pelatihan dan motivasi untuk peningkatan komunikasi antar pegawai guna mendukung sesama pegawai serta memunculkan ide, inovasi, kreativitas dan kritik yang membangun untuk peningkatan kapasitas pegawai. Semakin kreatif dan solidnya pegawai dalam bekerja akan menumbuhkan pemikiran yang berkembang sesuai dengan kebutuhan di lingkungan yang terus mengalami perubahan.

#### 4.1.3.4. Variabel *Work Engagement* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Work Engagement* sebagai berikut:

**Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel *Work Engagement***

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	29,8	29	34,5	18	21,4	11	13,1	1	1,2	84	100
2	27	32,1	27	32,1	25	29,8	5	6,0	0	0	84	100
3	32	38,1	21	25,0	18	21,4	8	9,5	5	6,0	84	100
4	23	27,4	25	29,8	22	26,2	10	11,9	4	4,8	84	100
5	34	40,5	19	22,6	16	19,0	12	14,3	3	3,6	84	100
6	36	42,9	25	29,8	19	22,6	4	4,8	0	0	84	100
7	18	21,4	32	38,1	24	28,6	9	10,7	1	1,2	84	100
8	31	36,9	31	36,9	10	11,9	10	11,9	2	2,4	84	100
9	33	39,3	20	23,8	18	21,4	9	10,7	4	4,8	84	100

**Sumber: Hasil Pengolahan Data (2022)**

Dari tabel 4.9. diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Work Engagement* bahwa:

1. Jawaban responden Saya bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 25 pegawai (29,8%) dan yang menjawab setuju berjumlah 29 pegawai (34,5%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Jawaban responden Saya bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 27 orang dan yang menjawab setuju berjumlah 27 pegawai (32,1%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara bekerja untuk waktu yang sangat lama pada suatu waktu.

3. Jawaban responden Saya selalu bertahan untuk bekerja bahkan ketika sesuatu tidak berjalan dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 32 pegawai (38,1%) dan yang menjawab setuju berjumlah 21 pegawai (25,0%).

Dari jawaban nomor 1, 2 dan 3 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Affection* di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

4. Jawaban responden Saya memahami makna dan tujuan pekerjaan yang saya lakukan mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 23 pegawai (27,4%) dan yang menjawab setuju berjumlah 25 pegawai (29,8%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara memahami makna dan tujuan pekerjaan yang dilakukan.
5. Jawaban responden Saya selalu melibatkan diri setiap kegiatan yang diselenggarakan mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 34 pegawai (40,5%) dan yang menjawab setuju berjumlah 19 pegawai (22,6%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara selalu melibatkan diri setiap kegiatan yang diselenggarakan.
6. Jawaban responden Saya bangga pada pekerjaan yang saya lakukan mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 36 (42,9%) dan yang menjawab setuju berjumlah 25 pegawai (29,8%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara bangga pada pekerjaan yang dilakukan.

Dari jawaban nomor 4, 5 dan 6 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Behavior* di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

7. Jawaban responden Waktu begitu cepat ketika saya sedang bekerja mayoritas responden menjawab setuju berjumlah sebesar 32 (38,1%) dan yang menjawab kurang setuju berjumlah 24 pegawai (28,6%). Hal tersebut menunjukkan sebagian pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara merasakan waktu begitu cepat ketika sedang bekerja dan sebagian lainnya merasakan waktu biasa saja ketika sedang bekerja.
8. Jawaban responden Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan penuh semangat mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 31 pegawai (36,9%) dan yang menjawab setuju berjumlah 31 pegawai (36,9%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara merasa senang ketika bekerja dengan penuh semangat.
9. Jawaban responden ketika saya bekerja, saya lupa segala sesuatu yang lain yang ada di sekitar saya mayoritas responden menjawab sangat setuju berjumlah 33 pegawai (39,3%) dan yang menjawab setuju berjumlah 20 pegawai (23,8%). Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara ketika saya bekerja, saya lupa segala sesuatu yang lain yang ada di sekitar saya.

Dari jawaban nomor 4, 5 dan 6 di atas, dapat dilihat bahwa indikator *Cognitive* di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara tergolong baik.

Berdasarkan jawaban responden diatas mengenai variabel *Work Engagement*, menunjukkan bahwa secara umum *Work Engagement* pegawai

pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara adalah baik. Namun, masih terdapat beberapa responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal tersebut membuktikan masih perlunya peningkatan pemahaman terhadap tujuan setiap kegiatan salah satunya dengan cara penyampaian maksud dan tujuan terselenggaranya kegiatan tersebut dilaksanakan guna pegawai memiliki ketertarikan dan mau melibatkan diri pada berbagai kegiatan tersebut.

## 4.2. Analisis Data

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

Analisis model pengukuran/*measurement model analysis* (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) *construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity* berikut ini hasil pengujiannya:

#### 4.2.1.1 *Construct Reliability and Validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria *composite reliability* adalah  $> 0.6$  Juliandi, (2018).

**Tabel 4.10. *Composite Reliability***

<i>Variabel</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Person Organization Fit (X1)</i>	0.936
<i>Job Crafting (X2)</i>	0.941
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.959
<i>Work Engagement (Z)</i>	0.951

**Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut:

1. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah  $0.959 > 0.6$ .
2. Variabel *Work Engagement* (Z) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability Work Engagement* (Z) adalah  $0.951 > 0.6$
3. Variabel *Person Organization Fit* (X1) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability Person Organization Fit* (X1) adalah  $0.936 > 0.6$
4. Variabel *Job Crafting* (X2) adalah reliabel, karena nilai *composite reliability Job Crafting* (X2) adalah  $0.941 > 0.6$

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

*Discriminant validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing model laten berbeda dengan variabel lainnya. Kriteria nilai *AVE* (*Average Variant Extracted*) dinyatakan valid adalah  $> 0,5$  (Juliandi, 2018). Tabel dibawah ini menunjukkan hasil *AVE* (*Average Variant Extracted*).

**Tabel 4.11. Hasil AVE (*Average Variant Extracted*)**

Variabel/Konstruk	<i>AVE</i> ( <i>Average Variant Extracted</i> )	Hasil Uji
<i>Person Organization Fit</i> (X1)	0.552	Valid
<i>Job Crafting</i> (X2)	0.665	Valid
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.699	Valid
<i>Work Engagement</i> (Z)	0.684	Valid

**Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai *AVE* (*Average 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 variabel*) 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  $> 0,7$ . 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 4.12.

**Tabel 4.12. Hasil uji validitas diskriminan**

No	Butir Pernyataan	X1	X2	Y	Z	Hasil Uji
<b><i>Person Organization Fit (X1)</i></b>						
1	X1.10	0.839	0.791	0.789	0.785	Valid
2	X1.11	0.623	0.525	0.570	0.549	Valid
3	X1.12	0.717	0.670	0.641	0.666	Valid
4	X1.2	0.714	0.640	0.674	0.620	Valid
5	X1.3	0.763	0.693	0.717	0.703	Valid
6	X1.4	0.777	0.626	0.618	0.584	Valid
7	X1.5	0.725	0.661	0.649	0.573	Valid
8	X1.6	0.839	0.812	0.780	0.773	Valid
9	X1.7	0.750	0.747	0.777	0.722	Valid
10	X1.8	0.816	0.814	0.796	0.801	Valid
11	X1.9	0.675	0.657	0.630	0.637	Valid
12	X1.1	0.655	0.580	0.573	0.516	Valid
<b><i>Job Crafting (X2)</i></b>						
1	X2.1	0.746	0.811	0.748	0.739	Valid
2	X2.2	0.761	0.849	0.846	0.774	Valid
3	X2.3	0.804	0.878	0.836	0.823	Valid
4	X2.4	0.682	0.725	0.649	0.656	Valid
5	X2.5	0.870	0.891	0.879	0.842	Valid
6	X2.6	0.743	0.815	0.814	0.767	Valid
7	X2.7	0.780	0.812	0.810	0.772	Valid
8	X2.8	0.670	0.736	0.637	0.674	Valid
<b><i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i></b>						
1	Y.1	0.776	0.810	0.810	0.772	Valid
2	Y.10	0.789	0.742	0.831	0.761	Valid
3	Y.2	0.721	0.788	0.823	0.749	Valid
4	Y.3	0.789	0.860	0.866	0.819	Valid
5	Y.4	0.693	0.732	0.889	0.674	Valid
6	Y.5	0.874	0.883	0.912	0.841	Valid
7	Y.6	0.765	0.813	0.862	0.789	Valid
8	Y.7	0.761	0.768.	0.811	0.746	Valid

9	Y.8	0.761	0.792	0.866	0.804	Valid
10	Y.9	0.831	0.789	0.853	0.838	Valid
<b>Work Engagement (Z)</b>						
1	Z.1	0.688	0.714	0.722	0.827	Valid
2	Z.8	0.785	0.826	0.849	0.850	Valid
3	Z.2	0.732	0.782	0.776	0.854	Valid
4	Z.3	0.826	0.845	0.817	0.859	Valid
5	Z.4	0.697	0.751	0.716	0.859	Valid
6	Z.5	0.737	0.723	0.708	0.787	Valid
7	Z.6	0.679	0.701	0.758	0.830	Valid
8	Z.7	0.754	0.781	0.781	0.824	Valid
9	Z.9	0.784	0.780	0.825	0.843	Valid

**Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.12. 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 *discriminat 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*. *Cronchbach'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 4.12 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel/Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil Uji
<i>Person Organization Fit (X1)</i>	0.925	0.936	Reliabel
<i>Job Crafting (X2)</i>	0.927	0.941	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0.952	0.959	Reliabel
<i>Work Engagement (Z)</i>	0.942	0.951	Reliabel

**Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

Berdasarkan sajian data 4.13 diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian nilai *croncbach'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 relatif 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 4.13. Nilai *F-Square***

Variabel	<i>F-Square</i>
<i>Person Organization Fit -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	0.088
<i>Job Crafting -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	0.379
<i>Work Engagement -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	0.163
<i>Person Organization Fit-&gt; Work Engagement</i>	0.071
<i>Job Crafting -&gt; Work Engagement</i>	0.500
<i>Person Organization Fit -&gt; Work Engagement -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	0.072
<i>Job Crafting -&gt; Work Engagement -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	0.192

**Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

Berdasarkan dari tabel 4.13. diketahui bahwa:

1. Pengaruh *Person Organization Fit* (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki  $F^2$  sebesar 0.088 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).
2. Pengaruh *Job Crafting* (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki  $F^2$  sebesar 0.379 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
3. Pengaruh *Work Engagement* (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki  $F^2$  sebesar 0.163 mengindikasikan bahwa terdapat efek moderat (sedang).
4. Pengaruh *Person Organization Fit* (X1) terhadap *Work Engagement* (Z) memiliki  $F^2$  sebesar 0.071 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).
5. Pengaruh *Job Crafting* (X2) terhadap *Work Engagement* (Z) memiliki  $F^2$  sebesar 0.500 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang besar (baik).
6. Pengaruh *Person Organization Fit* (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dimediasi oleh *Work Engagement* (Z) memiliki  $F^2$

sebesar 0.072 mengindikasikan bahwa terdapat efek yang kecil (lemah).

7. Pengaruh *Job Crafting* (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dimediasi oleh *Work Engagement* (Z) memiliki  $F^2$  sebesar 0.192 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 tabel berikut:

**Tabel 4.14. Hasil Uji R-Square**

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0.939	0.937
<i>Work Engagement</i> (Z)	0.874	0.870

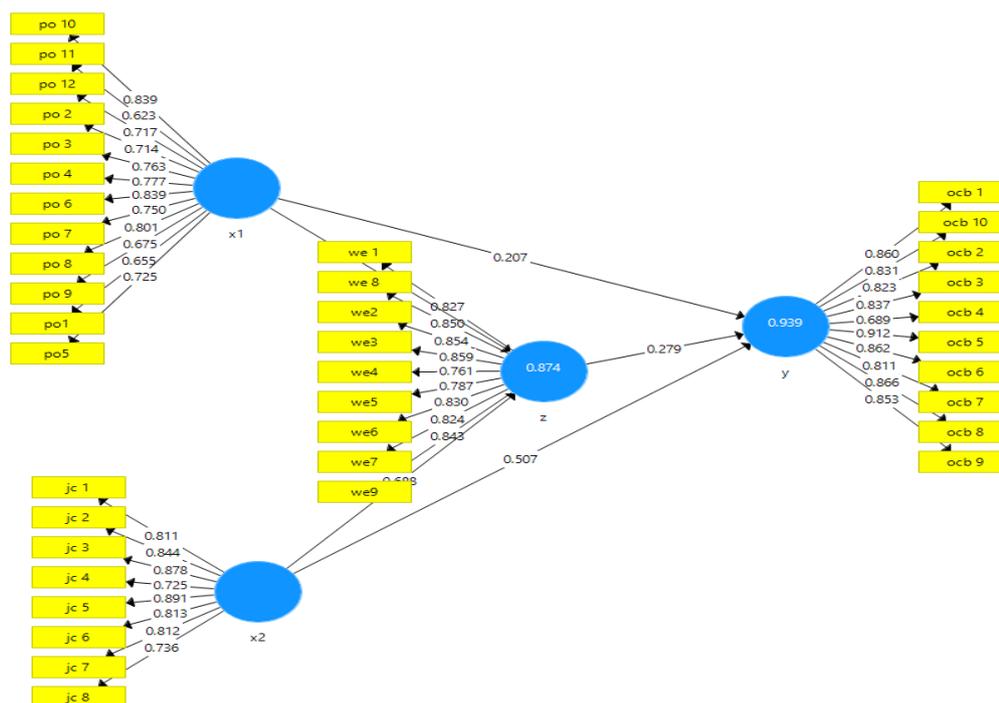
**Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* diatas adalah sebagai berikut: *R- Square Adjusted* model jalur 1 = 0.937 artinya kemampuan variabel X yaitu (*Person Organization Fit*) dan *Job Crafting* dalam menjelaskan Y (*Organizational Citizenship Behavior* ) adalah sebesar 93,7% dengan demikian model tergolong substansi (kuat); dan (2) *R-Square* jalur II = 0.870 artinya kemampuan variabel X *Person Organization Fit* dan *Job Crafting* dalam

menjelaskan  $Z$  (*Work Engagement*) adalah sebesar 87,0 % dengan demikian model tergolong substansi (kuat).

#### 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 4.1 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 tabel *path coefficient* berikut ini:

**Tabel 4.15 Path Coefficient**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T/Statistic ( O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Person Organization Fit -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	0.207	0.204	0.091	2.265	0.024
<i>Job Crafting -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	0.507	0.500	0.123	4.112	0.000
<i>Work Engagement -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	0.276	0.289	0.098	2.849	0.005
<i>Person Organization Fit Work Engagement</i>	0.260	0.262	0.107	2.428	0.016
<i>Job Crafting -&gt; Work Engagement</i>	0.688	0.688	0.108	6.393	0.000

**Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

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

1. Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.207. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (P-Values) sebesar  $0.024 < 0.05$ , berarti *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
2. Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.507. Pengaruh tersebut mempunyai nilai nilai probabilitas (P-Values) sebesar  $0.000 < 0.05$ , berarti *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
3. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.276. Pengaruh tersebut mempunyai nilai nilai probabilitas (P-Values) sebesar  $0.005 < 0.05$  berarti *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
4. Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Work Engagement* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.260. Pengaruh tersebut mempunyai nilai nilai probabilitas (P-Values) sebesar  $0.016 < 0.05$ . Berarti *Person Organization Fit*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

5. Pengaruh *Job Crafting* terhadap terhadap *Work Engagement* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.688. Pengaruh tersebut mempunyai nilai nilai probabilitas (*P-Values*) sebesar  $0.000 < 0.05$ . Berarti *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

#### 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  $P\text{-Values} < 0.05$ , 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  $P\text{-Values} > 0.05$ , 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 4.16 Specific Indirect Effect**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T/Statistic ( O /STDEV)</i>	<i>P Values</i>

<i>Person Organization Fit - &gt; Work Engagement -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	0.072	0.073	0.034	2.119	0.035
<i>Job Crafting -&gt; Work Engagement -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	0.192	0.203	0.084	2.297	0.022

**Sumber :Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

Berdasarkan tabel 4.16. diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Besarnya pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi *Work Engagement* sebesar 0,072. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi *Work Engagement*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,035 < 0,05$ . Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik *Person Organization Fit* maka semakin baik pula *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh *Work Engagement*. pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
2. Besarnya pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi *Work Engagement* sebesar 0.203. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi *Work Engagement*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*P-values*) sebesar  $0,022 < 0,05$ . Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan semakin baik *Job Crafting* maka semakin baik pula *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi

oleh *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

#### 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 4.17 Total Effect**

	<i>Tstatistics(O/STDEV/)</i>	<i>P-Values</i>
<i>Person Organization Fit -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	3.051	0.002
<i>Job Crafting -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	7.901	0.000
<i>Work Engagement -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	2.849	0.005
<i>Person Organization Fit-&gt;Work Engagement</i>	2.428	0.016
<i>Job Crafting -&gt; Work Engagement</i>	6.393	0.000
<i>Person Organization Fit -&gt; Work Engagement -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	2.119	0.035
<i>Job Crafting -&gt; Work Engagement -&gt; Organizational Citizenship Behavior</i>	2.297	0.022

**Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2022)**

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

1. Total efek untuk hubungan X1 (*Person Organization Fit*) dan Y (*Organizational Citizenship Behavior*) nilai *Tstatistics(O/STDEV/)* adalah sebesar 3.051 dengan *P-values*  $0.002 < 0.05$  (berpengaruh signifikan)
2. Total efek untuk hubungan X2 (*Job Crafting*) dan Y (*Organizational Citizenship Behavior*) nilai *Tstatistics(O/STDEV/)* adalah sebesar 7.901 dengan *P-values*  $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
3. Total efek hubungan Z (*Work Engagement*) dan Y (*Organizational Citizenship Behavior*) nilai *Tstatistics(O/STDEV/)* adalah sebesar 2.849 dengan *P-values*  $0.005 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).

4. Total efek untuk hubungan X1 (*Person Organization Fit*) dan Z (*Work Engagement*) nilai  $Tstatistics(O/STDEV)$  adalah sebesar 2.428 dengan  $P-values$   $0.006 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
5. Total efek untuk hubungan X2 (*Job Crafting*) dan Z (*Work Engagement*) nilai  $Tstatistics(O/STDEV)$  adalah sebesar 6.393 dengan  $P-values$   $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
6. Dari tabel diatas, bahwa T statistic pada total efek pengaruh langsung lebih besar dari pada tidak langsung dengan nilai sebesar  $3.051 > 2.119$  maka *Work Engagement* tidak perlu memediasi pengaruh dari *Person Organization Fit* *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
7. Dari tabel diatas, bahwa T statistik pengaruh langsung lebih besar dari pada tidak langsung dengan nilai sebesar  $7.901 > 2.297$  maka *Work Engagement* tidak perlu memediasi pengaruh dari *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

#### **4.3 Pembahasan**

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah dijawab, terdapat hasil penelitian yang harus dipertahankan serta ditingkatkan oleh pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara sebagai berikut.

1. Untuk pernyataan variabel *Organizational Citizenship Behavior* pada nomor 6 yaitu saya mendapatkan tambahan target pekerjaan, saya rela untuk menambah waktu kerja. Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara rela lembur atau

menambah waktu kerja demi tercapainya target yang diberikan oleh atasan. Atas pernyataan tersebut, pegawai menjawab sangat setuju dan setuju sebesar 76%.

2. Untuk pernyataan variabel *Person Organization Fit* pada nomor 10 yaitu pimpinan memberikan dukungan positif kepada saya dalam bekerja. Hal tersebut menunjukkan pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara mendapatkan dukungan dari atasan. Atas pernyataan tersebut pegawai yang menjawab sangat setuju dan setuju sebesar 74%.
3. Untuk pernyataan variabel *Job Crafting* pada nomor 6 yaitu saya secara proaktif melakukan perubahan dan terobosan cara bekerja. Hal tersebut menunjukkan pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara berupaya secara aktif melakukan perubahan dan terobosan. Atas pernyataan tersebut pegawai yang menjawab sangat setuju dan setuju sebesar 77%.
4. Untuk pernyataan variabel *Work Engagement* pada nomor 8 yaitu saya merasa senang ketika saya bekerja dengan penuh semangat. Hal tersebut menunjukkan sebagian besar pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara merasa senang ketika saya bekerja dengan penuh semangat. Atas pernyataan tersebut pegawai yang menjawab sangat setuju dan setuju sebesar 74%.

Dari hasil jawaban di atas diharapkan atasan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara terus mendorong dan mendukung serta mengapresiasi pegawai agar terciptanya suasana kerja yang akrab sehingga lebih mudah untuk mencapai target-target yang diinginkan. Ketika suasana bekerja

sudah menjadi akrab akan terwujudnya kontribusi terbaik pegawai kepada lembaga berupa loyalitas, ide, inovasi dan kreativitas serta mendukung nilai-nilai kelembagaan yang diharapkan.

Selanjutnya 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 sebagai berikut.

#### **4.3.1. Pengaruh *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dinilai oleh koefisien jalur sebesar 0.207. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0.024 < 0.05$ , dengan nilai  $TStatistics(=O/STDEV)$  (t hitung) 2.265, dan nilai t tabel 1.96, dengan demikian t hitung lebih besar dari t tabel ( $2.265 > 1.96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Hal ini berarti bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

Hubungan antara *Person Organization Fit* dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah para pegawai yang berada didalam suatu organisasi apabila adanya kesesuaian tujuan pegawai dengan tujuan tempat bekerja akan memberikan beberapa dampak pada *Organizational Citizenship Behavior* yaitu

ketika seorang pegawai yang merasa sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan tempat ia bekerja maka akan menciptakan suatu perilaku pegawai yang bekerja secara totalitas guna mendukung keberlangsungan lembaga dan pencapaian target-target yang telah ditetapkan.

Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alfani & Hadini (2018) yang berjudul *Pengaruh Job Crafting dan Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Pegawai Universitas Islam Kalimantan* menyatakan bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dan sejalan dengan penelitian Fitriah Rokhmah Nurfadilah, Irfan Helmy (2019) yang berjudul *Pengaruh Person Organization Fit, Emotional Intelligence Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri 7 Kebumen)* yang menyatakan bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selanjutnya penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jonathan Bramantya Rema (2018) yang berjudul *Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan BUMN* yang menyatakan bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *Person Organization Fit* pegawai, maka *Organizational Citizenship Behavior* akan semakin tinggi. Sebaliknya semakin rendah *Person Organization Fit* pegawai, maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pegawai akan semakin rendah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Person Organization Fit* atau kesesuaian nilai dan tujuan yang dimiliki oleh pegawai pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara membantu untuk meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dimana pegawai memberikan kontribusi terbaik secara totalitas untuk mengikuti kegiatan lembaga guna mendukung terwujudnya pencapaian hasil kinerja yang terbaik.

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

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *Job Crafting* yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.507. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0.000 < 0.05$ , dengan nilai t hitung sebesar 7.901 dan nilai t tabel 1.96, dengan demikian hitung lebih besar dari t tabel ( $7.901 > 1.96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Hal ini berarti *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

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*. Pegawai yang memiliki *Job Crafting* yang tinggi, biasanya digambarkan dengan semangat, energi, kreatif dan loyalitas yang tinggi serta kebanggaan yang kuat terhadap lembaga. Pegawai yang memiliki *Job Crafting* akan bekerja dengan penuh semangat dalam melakukan perubahan, hal ini akan mendorong timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* pada para pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fatsiyah (2019) yang berjudul Pengaruh *Job Loyalty*, *Job Crafting* Dan *Job Satisfaction* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Studi Pada Pegawai THL Pemadam Kebakaran di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kebumen yang menyatakan bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan penelitian yang dilakukan oleh Fuji Anugrah Emily (2017) Peran *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT. Pertamina Trans Kontinental yang menyatakan bahwa *Job Crafting* berperan positif terhadap tingkat *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 0.276. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0.005 > 0.05$ , dengan nilai t hitung sebesar 2.846 dan t nilai t tabel 1.96, dengan demikian hitung lebih besar dari tabel ( $2.846 > 1.96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Hal ini berarti *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keterlibatan kerja mampu meningkatkan perilaku organisasi pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara. 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 Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara masih terus didorong guna terwujudnya tujuan lembaga. 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 tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad Sofyan Hadi Mustofa (2017) yang berjudul Hubungan Antara *Work Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan PT. Suryajaya Abadiperkasa yang menyatakan bahwa *Work Engagement* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Namun sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dyah Ayu Handayani (2016) dengan berjudul Hubungan Antara *Work Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan kontrak yang menyatakan hubungan signifikan yang positif antara *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior*.

#### **4.3.4 Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap *Work Engagement***

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* yang dinilai oleh koefisien jalur sebesar 0.260. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0.016 < 0.05$ , dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  (t hitung) 2.428,

dan nilai t tabel 1.96, dengan demikian t hitung lebih besar dari t tabel ( $2.428 > 1.96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Hal ini berarti bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

*Person Organization Fit* mampu meningkatkan *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara, dimana kesesuaian nilai dan tujuan diri dengan organisasi akan memengaruhi *Work Engagement* dari pada pegawai. Nilai dan tujuan organisasi yang sesuai dengan diri para pegawai akan menimbulkan rasa tanggung jawab sehingga membuat pegawai merasa terlibat dalam pekerjaannya. Berbagai nilai yang dituangkan dalam pilar (BI Religi, BI Inovasi, BI Prestasi dan BI Digital) yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia mampu mendorong keterlibatan pegawai guna mencapai tujuan lembaga.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vivi Gusrini Rahmadani & Indah Rasulinta Sebayang (2017) dengan judul *The Influence of Person Organization Fit and Job Crafting on Work Engagement among Policemen* in Sumatera Utara yang menunjukkan *Person Organization Fit* berpengaruh positif terhadap tingkat *Work Engagement* dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti Norasyikin Abdul Hamid dan Khulida Kirana Yahya (2011) *Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees' Work Engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia* Hasil penelitian menunjukkan *Person Organization Fit* berpengaruh positif terhadap tingkat *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 0.688 Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0.000 < 0.05$ , dengan nilai t hitung sebesar 6.393 dan nilai t tabel 1.96, dengan demikian hitung lebih besar dari t tabel ( $6.393 > 1.96$ ) sehingga  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima). Hal ini berarti *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

Hal ini menunjukkan bahwa persepsi bentuk perubahan yang dilakukan pegawai atas inisiatif sendiri mampu meningkatkan keterlibatan pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara, 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 pegawai yang memiliki inisiatif akan menunjukkan perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan lembaga, mereka mau bekerja dengan lebih dari apa yang diharapkan. *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 tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Nur Fatti Fazriati (2017) Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Work Engagement* Yang Dimediasi Oleh *Job Crafting* Pada PT. Berlian Jasa Teminal Indonesia yang menunjukkan hasil menunjukkan *Job Crafting* tidak berpengaruh terhadap *Work Engagement*. Namun Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Annisa Erladestami dan

Dian Yudhawati (2021) Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Work Engagement* Pada Pekerja Generasi Y Di Pabrik Gula Krebet Baru Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Job Crafting* terhadap *Work Engagement* berpengaruh secara signifikan.

#### **4.3.6 Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dimediasi *Work Engagement***

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dimediasi oleh *Work Engagement* yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0.075 Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0.035 < 0.05$ , dengan nilai thitung sebesar 2.119 dan nilai t tabel 1.96, dengan demikian t hitung lebih besar dari t tabel ( $2.119 > 1.96$ ), namun T statistik pada total efek pengaruh langsung lebih besar dari pada tidak langsung dengan nilai sebesar  $3.051 > 2.119$  maka *Work Engagement* tidak perlu memediasi pengaruh dari *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara. Dapat disimpulkan bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* namun memiliki pengaruh kecil dibandingkan pengaruh langsung pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

Hal tersebut menunjukkan bahwa *Person Organization Fit* mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara. Keterikatan seorang pegawai dengan organisasinya tentu sulit terjadi jika nilai dan karakteristik pegawai tersebut tidak sesuai dengan nilai dan karakteristik

lembaga. Lembaga yang memiliki *Person Organization Fit* yang tinggi akan meningkatkan keterikatan pegawai yang akan meningkatkan inisiatif pegawai dan mendorong pegawai untuk memberikan totalitas dalam bekerja serta berkontribusi bagi kinerja terbaik lembaga. Keselarasan *Person Organization Fit* terhadap *Work Engagement* perlu semakin ditingkatkan sehingga pegawai yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara semakin meningkat. Dapat disimpulkan bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi *Work Engagement*. Dapat diartikan bahwa semakin baik tingkat *Person Organization Fit* pada pegawai maka semakin baik pula *Work Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Belum adanya penelitian yang terdahulu pada pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi *Work Engagement*. Namun dapat dikaitkan berdasarkan adanya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jonathan Bramantya Rema (2018) berjudul Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan BUMN yang menyatakan bahwa *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan juga penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dyah Ayu Handayani (2016) dengan berjudul Hubungan Antara *Work Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan kontrak yang menyatakan hubungan signifikan yang positif antara *Work Engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Dari kedua penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa

antara *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi *Work Engagement* memiliki hubungan guna mendukung terwujudnya pegawai yang memiliki totalitas bekerja.

#### **4.3.7 Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Mediasi 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 0.192 Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar  $0.022 < 0.05$ , dengan nilai t hitung sebesar 2.297 dan nilai t tabel 1.96, dengan demikian thitung lebih besar dari t tabel ( $2.297 > 1,96$ ), namun T statistic pada total efek pengaruh langsung lebih besar dari pada tidak langsung dengan nilai sebesar  $2.297 > 4.112$  maka *Work Engagement* tidak perlu memediasi pengaruh dari *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara. Dapat disimpulkan bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* namun memiliki pengaruh kecil dibandingkan pengaruh langsung pada Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

Hal tersebut menunjukkan bahwa *Job Crafting* mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh *Work Engagement* pada Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara. 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 *Organizational Citizenship Behavior* 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) dengan judul Pengaruh *Person Job Fit* dan *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Intervening 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 84 orang, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
2. *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
3. *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
4. *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
5. *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.
6. *Person Organization Fit* berpengaruh positif signifikan terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara.

7. *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara. Dengan kata lain *Work Engagement* berperan sebagai mediator.

## 5.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan berdasarkan kuesioner tersebut, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Guna mendukung perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara, *line manager* sebagai supevisi langsung setiap pegawai lebih meningkatkan apresiasi dan motivasi agar keberlangsungan tugas dapat diselesaikan dengan penuh totalitas dan loyalitas sehingga berdampak pada pelampauan target yang telah ditetapkan.
2. Pentingnya Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara untuk lebih meningkatkan *Person Organization Fit* dengan cara sosialisasi secara masif guna penanaman nilai-nilai dan tujuan lembaga kepada pegawai yang akan berdampak pada kredibilitas dan integritas yang tinggi dari masyarakat maupun *stakeholder*.
3. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara melalui *line manager* disarankan meningkatkan kreativitas dan inovasi pegawai sebagaimana *Job Crafting* dengan memberikan lebih banyak kegiatan pembinaan seperti *training*, pelatihan dan motivasi yang berdampak pada peningkatan produktivitas dalam bekerja.

4. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara disarankan menjaga dan meningkatkan *Work Engagement* pegawai agar meningkatnya rasa kebersamaan antar pegawai demi terwujudnya kerja sama antar unit kerja dan tercapainya target-target yang telah ditetapkan dengan berbagai kegiatan kebersamaan seperti *family gathering*, *in house training*, *outbond* dan sebagainya.
5. Bagi Pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara untuk terus meningkatkan dan mempertahankan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh pegawai, memahami lebih mendalam *Person Organization Fit*, menumbuhkan kreativitas dengan *Job Crafting* serta meningkatkan keterlibatan diri atau *Work Engagement* agar tercapainya target-target yang telah ditetapkan.
6. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan agar meneliti variabel lain diluar variabel *Person Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement*, dan menambah jangka waktu penelitian untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat lagi.

### **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 Organization 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. 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

- Abdillah, W., & Jogiyanto, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif. Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- 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 Job Crafting 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>
- Afrianty, T. W. (2012). Person-Organization Fit: Sebuah Pendekatan Baru dalam Seleksi Karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 5(1), 58–68.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Edison, A., & Komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- 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.
- Handayani, D. (2016). Hubungan Antara Work Engagement Dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Kontrak. *Jurnal Ilmiah Psikologi Gunadarma*, 9(1), 100363.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and Disengagement at Work*. Springer, Cham. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-51886-2>
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Based Partial Least Square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2014). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. Medan: UMSU Press

- Juliandi, A., Irfan, I., Manurung, S., & Sastrawan, B. (2016). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Medan: UMSU Press.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mello, J. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Thomson Learning, South Western.
- Muhdar, M. (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Sultan Amai Press.
- Munir, M. (2020). *Monograf Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Perawat*. CV. Pena Persada.
- Nitisemito, A. (2012). *Manajemen Personalia Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Keti.)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nur, F. F. (2017). Pengaruh Job Crafting Terhadap Work Engagement Yang Dimediasi Oleh Job Crafting 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 Job Crafting terhadap Organizational Citizenship Behavior yang dimediasi oleh Work Engagement pada pt perkebunan sumatera utara*. 02(2012), 53–59.
- Rahmadani, V. G., & Sebayang, I. R. (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.
- Riyanto, D., & Helmy, I. (2020). Pengaruh Job Crafting 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/jimmmba.v2i3.488>
- Robbins, S. (2013). *Perilaku Organisasi : Edisi Terjemahan*. Jakarta: Penerbit Indeks.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Manajemen, Jilid 1 Edisi 13*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What do we know and where do we go? *Journal of Applied Psychology, 14*(1), 3–10.
- Sedarmayanti. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan. Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- 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>
- Snell, S., & Bohlander, G. W. (2013). *Managing Human Resources*. USA: Cengage.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: 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>
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (7th ed.). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- 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>
- 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.
- Wirawan, W. (2016). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

