

**PENGARUH *PERSON JOB FIT* DAN *PERSON ORGANIZATIONAL FIT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR DIREKSI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen ( S.M )  
Program Studi Manajemen*



Oleh:

**Nama : Salsabilah Nur Rambe  
NPM : 2005160214  
Prodi : Manajemen  
Konsentrasi : MSDM**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2024**



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 30 Mei 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : SALSABILAH NUR RAMBE  
NPM : 2005160214  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH *PERSON JOB FIT* DAN *PERSON ORGANIZATIONAL FIT* TERHADAP *PERSON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI *JOB SATISFACTION* SEBAGAI *VARIABLE INTERVENING* PADA KANTOR DIREKSI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

JASMAN SARIPPUDIN HSB, S.E., M.Si.

WILLY YUSNANDAR, S.E., M.Si.

Pembimbing

SALMAN FARISI, S.Psi., M.M.

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.

Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.







**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : SALSABILAH NUR RAMBE  
NPM : 2005160214  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH *PERSON JOB FIT* DAN *PERSON ORGANIZATIONAL FIT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABLE INTERVENING PADA KANTOR DIREKSI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Mei 2024

Pembimbing Skripsi

Salman Farisi, S.Psi., MM.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

JASMAN SARIPUDDIN HSB, S.E., M.Si.



DR. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si. CMA



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Salsabilah Nur Rambe  
NPM : 2005160214  
Dosen Pembimbing : Salman Farisi, S.Psi., MM.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh *Person Job Fit* dan *Person Organizational Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Job Satisfaction* sebagai Variable Intervening pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	OK		
Bab 2	Jurnal tidak ada dimendeley idankdarsesuai		
Bab 3	OK		
Bab 4	Hasil dan pembahasan tidak sesuai dan diperbaiki	20/5/24	
Bab 5	Mendeley dan keterbatasan Penelitian	20/5/24	
Daftar Pustaka	Mendeley	21/5/24	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Alie Asidmy br -	22/5/24	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E, M.SI)

Medan, Mei 2024  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Salman Farisi, S.Psi., MM.)



## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Salsabilah Nur Rambe  
NPM : 2005160214  
Fak/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh *Person Job Fit* Dan *Person Organizational Fit* Terhadap *Ocb (Organizational Citizenship Behavior)* Melalui *Job Satisfaction* Sebagai Variable Intervening Pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.

2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :

- Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
- Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.

Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.

Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Februari 2024  
Pembuat Pernyataan



Salsabilah Nur Rambe

Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul  
Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

## ABSTRAK

# **PENGARUH *PERSON JOB FIT* DAN *PERSON ORGANIZATIONAL FIT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABLE INTERVENING PADA KANTOR DIREKSI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN**

Oleh:

**Salsabilah Nur Rambe**

**Email: [salsabilahalfath@gmail.com](mailto:salsabilahalfath@gmail.com)**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *Person Job Fit* Dan *Person Organizational Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Job Satisfaction* Sebagai Variable Intervening Pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 86 orang. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis dengan menggunakan partial least square – structural equation model (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan menggunakan variabel laten. Hasil penelitian menunjukkan *Person Job Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *person Organizational Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, *Person Job Fit* tidak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*. *Person Organizational Fit* berpegaruh terhadap *Job Satisfaction* Karyawan. *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan. *Person Job Fit* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Satisfaction* Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. *Person Organizational Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Satisfaction* Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

**Kata Kunci:** *Person Job Fit, Person Organizational Fit, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction*

ABSTRACT

**THE INFLUENCE OF PERSON JOB FIT AND PERSON ORGANIZATION  
FIT TOWARDS ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
THROUGH JOB SATISFACTION AS A VARIABLE  
INTERVENING IN THE OFFICE OF THE  
BOARD OF DIRECTORS PT PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV REGIONAL I MEDAN**

By:

Salsabilah Nur Rambe

Email: salsabilahalfath@gmail.com

*This research aims to determine the influence of Person Job Fit and Person Organizational Fit on Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction as an Intervening Variable at the Directors' Office of PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, both directly and indirectly. This research used a quantitative approach with a sample size of 86 people. Data collection in this research used a questionnaire. The data analysis technique used is an analysis technique using Partial Least Square - Structural Equation Model (PLS-SEM) which aims to carry out path analysis using latent variables. The research results show that Person Job Fit has an effect on Organizational Citizenship Behavior, Person Organizational Fit has an effect on Organizational Citizenship Behavior, Person Job Fit has no effect on Job Satisfaction. Personal Organizational Fit influences employee job satisfaction. Job satisfaction influences employee Organizational Citizenship Behavior. Person Job Fit has no effect on Organizational Citizenship Behavior through PT Employee Job Satisfaction. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Personal Organizational Fit influences Organizational Citizenship Behavior through PT Employee Job Satisfaction. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.*

*Keywords: Person Job Fit, Person Organizational Fit, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Alhamdulillah, segala puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga kemudahan dan kelancaran senantiasa menyertai setiap langkah penyusunan skripsi ini. Shalawat dan salam kepada Rasulullah Muhammad SAW, keluarganya dan orang-orang yang mengikutinya hingga hari kiamat. Senantiasa memberikan usaha dan upaya yang terbaik dalam setiap pekerjaan agar tercapai akhir pelaksanaan penelitian secara tertulis. Guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana manajemen dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dan artikel berjudul **“Pengaruh *Person Job Fit* Dan *Person Organizational Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Job Satisfaction* Sebagai *Variable Intervening* Pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan”** Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi banyak kesulitan dan hambatan yang dihadapi, penelitian ini juga jauh dari sempurna baik dari segi penyusunan, bahasa ataupun penulisannya. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun sebagai bekal pengalaman untuk menjadi lebih baik dimasa yang akan datang. Pada kesempatan ini, penulis sangat merasa terbantu atas masukan, bimbingan dan Komitmen Organisasi yang tak henti-hentinya, dari pihak-pihak yang selalu memberikan dukungannya kepada saya.



Untuk itu dengan rasa bangga dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua tercinta Ayahanda Dahlan Ibrahim Rambe dan Ibunda Salmiah Dalimunthe yang telah memberikan segala kasih sayang kepada penulis, berupa dukungan do'a dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan tepat waktu.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Skripsi ini dengan tepat waktu.
3. Bapak Assoc. Prof Dr H. Januri, S.E., M.M., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
4. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Bapak Jasman Sarifuddin H., S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
7. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
8. Kepada Bapak Salman Farisi, S.Psi., MM selaku Dosen Pembimbing Skripsi Skripsi yang telah memberikan waktu dan ilmunya kepada penulis

dalam menyelesaikan Skripsi ini pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

9. Penulis ucapkan terima kasih kepada Arif Rahman Rambe, Suryanto Rambe selaku Abang Kandung penulis yang selalu mendukung dan memotivasi setiap proses pendidikan yang penulis tekuni
10. Penulis ucapkan terima kasih kepada seluruh staff dan karyawan yang berada di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I yang telah membantu penulis dalam melakukan riset

Akhir kata penulis berharap agar skripsi skripsi ini dapat berguna bagi kita semua. Kiranya Allah SWT yang dapat membalas kebaikan dan dukungan serta bantuan yang diberikan semua pihak.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Medan, Mei 2024  
Penulis

Salsabilah Nur Rambe  
2005160214

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Batasan Masalah .....	7
1.4 Rumusan Masalah.....	8
1.5 Tujuan Penelitian .....	9
1.6 Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 <i>OCB (Organizational Citizenship Behavior)</i> .....	12
2.1.1.1 Pengertian <i>OCB (Organizational Citizenship Behavior)</i> .....	12
2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Organization Citizenship Behaviour</i> .....	14
2.1.1.3 Indikator <i>OCB (Organizational Citizenship Behavior)</i> .....	16
2.1.1.4 Tujuan dan Manfaat <i>OCB (Organizational Citizenship Behavior)</i> .....	17
2.1.2 <i>Job Satisfaction</i> .....	17
2.1.2.1 Pengertian <i>Job Satisfaction</i> .....	17
2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Job Satisfaction</i> .....	19
2.1.2.3 Indikator <i>Job Satisfaction</i> .....	20
2.1.2.4 Manfaat <i>Job Satisfaction</i> .....	21
2.1.3 <i>Person Job Fit</i> .....	22
2.1.3.1 Pengertian <i>Job Fit</i> .....	22
2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Person Job Fit</i> .....	23
2.1.3.3 Indikator <i>Person Job Fit</i> .....	24
2.1.4 <i>Person Organization Fit</i> .....	25
2.1.4.1 Pengertian <i>Person Organization Fit</i> .....	25
2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Person Organization Fit</i> .....	26
2.1.4.3 Indikator <i>Person Organization Fit</i> .....	27
2.2 Kajian Terdahulu .....	28
2.3 Kerangka Konseptual.....	31
2.4 Hipotesis .....	37



<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>39</b>
	3.1 Pendekatan Penelitian .....	39
	3.2 Defenisi Operasional.....	39
	3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian .....	42
	3.4 Populasi dan Sampel .....	43
	3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	46
	3.6 Teknik Analisis Data.....	47
<b>BAB 4</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>52</b>
	4.1. Hasil Penelitian .....	52
	4.2 Analisis Data .....	60
	4.3. Pembahasan.....	77
<b>BAB 5</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>85</b>
	5.1 Kesimpulan .....	85
	5.2 Saran .....	86
	5.3 Keterbatasan Penelitian.....	87

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kajian Terdahulu .....	28
Tabel 3.1 Indikator OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ).....	40
Tabel 3.2 Indikator <i>Job Satisfaction</i> .....	41
Tabel 3.3 Indikator <i>Person-Job Fit</i> .....	41
Tabel 3.4 Indikator <i>Person Organization Fit</i> .....	42
Tabel 3.5 Rincian dan Waktu Pelaksanaan.....	43
Tabel 3.6 Jumlah Populasi .....	36
Tabel 3.7 Skala Pengukuran Likert.....	47
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	53
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	53
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	53
Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	54
Tabel 4.6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Person Job Fit .....	54
Tabel 4.7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Person Organizational Fit .....	56
Tabel 4.8 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Job Satisfaction .....	57
Tabel 4.9 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Organizational Citizenship Behavior .....	58
Tabel 4.10 Outer Loading .....	62
Tabel 4.11 Cross Loading .....	64
Tabel 4.12 Hasil Cronbach's Alpha.....	66
Tabel 4.13 Hasil Composite Reliability.....	66
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Average Variance Extracted.....	67
Tabel 4.15 Validitas Diskriminan .....	68
Tabel 4.16 Hasil Uji R-Square.....	69
Tabel 4.17 Hasil F-Square .....	70
Tabel 4.18 Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis).....	72
Tabel 4.19 Hasil Pengaruh Tidak Langsung.....	75
Tabel 4.20 Hasil Pengaruh Total.....	76

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2 Kerangka Konseptual .....	37
Gambar 4.1 Outer Loading .....	61
Gambar 4.2. Hasil Path Analysis .....	74



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di era globalisasi, persaingan semakin ketat dalam persaingan yang semakin ketat ini, setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan setiap aspek usahanya agar dapat mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia mencakup seluruh orang dalam suatu organisasi, dari tingkat terendah hingga tingkat tertinggi. Meski berbeda level, namun seluruh sumber daya manusia mempunyai peranan penting yang sama dalam mencapai tujuan organisasi (Sudarmono et al., 2022) Oleh karena itu, Tanpa orang-orang berbakat, struktur dan rencana organisasi menjadi lemah.

Kinerja dalam organisasi dapat dicapai dengan mengubah sifat kerja organisasi dari monopoli menjadi kerja kolektif. Pelopor organisasi juga harus diberikan kesempatan untuk membimbing, mendukung, dan membimbing pegawai sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini sangat penting karena tidak semua karyawan baru dapat langsung beradaptasi dengan kebutuhan organisasi.

Karyawan baru harus siap menangani pekerjaannya dengan baik untuk meningkatkan kinerja pegawai, pemimpin harus menetapkan hak-hak pegawai, mengembangkan pelatihan pegawai, dan memahami sifat pegawai. (Nickita, 2022). Dalam hal ini, proses perekrutan karyawan harus didasarkan pada pendekatan tradisional. Tujuan dari pendekatan tradisional adalah kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*person-job fit*). Bakat

kepribadian menciptakan orang-orang yang mampu melakukan pekerjaan. Memproses tugas secara optimal.

Hingga saat ini, banyak perusahaan yang telah memperkenalkan person-job fit dalam perekrutan karyawannya. Pada kenyataannya karyawan mengetahui dan memahami pekerjaannya, namun karyawan tersebut tidak sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya tidak hanya menggunakan pendekatan *people-job fit* ketika merekrut karyawan, namun juga mengadopsi pendekatan *people-job fit*. Kami juga menerapkan pendekatan kesesuaian orang-organisasi (*person-organization fit*). Pendekatan *person-organization fit* membantu perusahaan dalam memilih karyawan dengan mempertimbangkan nilai dan keyakinan mereka yang sesuai dengan organisasi , (Darmi & Stikubank, 2010)

(Ratih & Monica, 2021) *Person-job fit (PJF)* mengacu pada kesesuaian individu untuk pekerjaan di tempat kerja. Untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, kebutuhan karyawan dan ketersediaan pekerjaan harus sesuai sehingga keterampilan karyawan dapat dimanfaatkan. Orang yang cocok dengan lingkungannya mengekspresikan kepuasan kognitif dan fisik, sehingga menghasilkan kepuasan terbesar. Karyawan sendiri juga secara efektif selaras dengan tipe kepribadian yang berhubungan dengan pekerjaan dan lebih bahagia ketika mereka melakukan pekerjaannya dengan lebih baik (Bahri & Nisa, 2017). *Person Job Fit* digunakan untuk menarik bakat. Hal ini menghindari kesalahan perekrutan yang merugikan, meningkatkan kinerja, dan mengurangi pergantian karyawan. Berdasarkan hasil observasi yang terkait dengan *Person Job Fit* Person pra karyawan mengerjakan pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian dan

kemampuannya. Hal ini juga bisa disebut dengan mismatch antara latar belakang pendidikan yang ditempuh oleh karyawan tidak sesuai dengan aktual pekerjaan yang dilakukan. Sehingga karyawan dinilai kurang puas terhadap pekerjaan yang diberikan karena penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan keahlian dan kemampuan karyawan dalam bekerja. Penempatan karyawan yang tepat merupakan upaya perencanaan SDM untuk membangun produktivitas karyawan agar mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Kesesuaian orang-organisasi (*PO fit*) diartikan sebagai kesesuaian antara kesamaan pribadi dan karakteristik organisasi. Kesesuaian orang-organisasi berfokus pada sejauh mana individu dan organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan satu sama lain (Sudarmono et al., 2022). Salah satu cara untuk meningkatkan keterlibatan karyawan adalah dengan menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai karyawan. Memahami kesesuaian orang-organisasi (*P-O fit*) membantu organisasi memilih dan membentuk pengalaman karyawan yang nilai dan keyakinannya selaras dengan organisasi. Oleh karena itu, kecocokan orang-organisasi adalah kunci utama untuk mengurangi turnover. Berdasarkan hasil observasi yang terkait dengan *Person Organizational Fit* memiliki kebiasaan yang buruk berkaitan dengan tata nilai di perusahaan. contoh kecil yang dapat diamati adalah karyawan banyak yang menunda pekerjaan yang diberikan oleh atasan, karyawan baru memberikan tugas yang telah selesai apabila sudah di tagih oleh atasan, serta apabila tidak ditagih oleh atasan, karyawan memberikan tugasnya pada batas akhir hari yang



ditentukan. Dalam hal ini jelas terlihat jika terjadi ketidak sesuaian antara perilaku karyawan saat bekerja dan tata nilai yang dianut oleh perusahaan.

Hal ini terjadi karena perusahaan belum terlalu mengoptimalkan pengamplikasian person organization fit pada saat proses seleksi karyawan. Sehingga banyak karyawan yang kurang memahami tata nilai yang dianut perusahaan. Fenomena seperti ini terjadi karna pada proses assessment, seleksi dan penempatan yang hanya menganalisis aspek kecocokan antara pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dengan pekerjaan. Namun kurang memperhatikan kesesuaian antara nilai diri individu dan nilai yang dianut perusahaan.

(Jufrizen & Hamdani, 2023) Ocb (*Organizational Citizenship Behavior*) didefinisikan sebagai perilaku yang dilakukan oleh karyawan secara cuma-cuma atausecara sukarela untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan organisasi . Ocb (*Organizational Citizenship Behavior*) mengacu pada perilaku karyawan yang melampaui tugas pekerjaan normal mereka. Sikap individu sebagai warga korporat antara lain membantu rekan kerja, menjadi sukarelawan untuk keberhasilan organisasi, setia pada perusahaan, aktif dalam kegiatan tambahan di tempat kerja, dan menghindari konflik dengan rekan kerja. Ini adalah jenis aktivitas prososial atau perilaku yang bermanfaat secara sosial. Individu yang menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang baik dikatakan sebagai karyawan yang baik. OCB dapat mendorong karyawan untuk melakukan tugas tambahan yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Handaningrum & Tanuwijaya, 2023) menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja pegawai berhubungan dengan peningkatan OCB pegawai yang berdampak positif terhadap

prestasi kerja. OCB juga dapat mengurangi turnover karyawan, memperkuat komitmen organisasi, dan meningkatkan efisiensi sumber daya organisasi.

Berdasarkan hasil observasi yang terkait dengan Ocb (*Organizational Citizenship Behavior*) ialah masih banyak karyawan yang OCB-nya rendah, terlihat masih kurangnya perilaku saling membantu sesama rekan kerja, dimana ketika diminta untuk membantu karyawan yang lain sebagian karyawan menolak secara tidak langsung dengan alasan sedang melakukan aktivitas lain atau mengatakan bahwa kerjanya masih banyak yang belum selesai, hal ini juga kadang terjadi ketika ada suatu tugas yang harus diselesaikan ternyata karyawan tersebut tidak hadir.

*Job Satisfaction* (Nurhasanah et al., 2022) merupakan salah satu bentuk respon karyawan yang menarik perhatian para manajer dalam suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja merupakan perilaku kerja yang menyenangkan dilihat dari sudut pandang emosional yang positif mengenai penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh perusahaan. Kepuasan merupakan pandangan subjektif karyawan terhadap kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil observasi yang terkait dengan *Job Satisfaction* adalah terdapat bahwa adanya ketidakcocokan antara karakteristik kepribadian seseorang dengan pekerjaan yang dijalankan serta ketidakpuasan yang dirasakan terhadap pekerjaannya. Ketidaksesuaian kepribadian dengan pekerjaan dan ketidakpuasan dengan pekerjaan dapat mengakibatkan kondisi kerja yang kurang baik. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja bagi karyawan. Terlebih lagi, jika dukungan dari perusahaan seperti kesempatan berkarir dirasakan tidak memadai, maka kepuasan

karyawan akan semakin berkurang. Jika kondisi ini tidak segera ditangani dan dicari solusi alternatif, masalah tersebut dapat berlanjut dan berdampak negatif terhadap efektivitas kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Person Job Fit* Dan *Person Organizational Fit* Terhadap *Ocb (Organizational Citizenship Behavior)* Melalui *Job Satisfaction* Sebagai Variable Intervening Pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan ”.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Ketidakcocokan antara karyawan dan tuntutan pekerjaan (*Person Job Fit*).  
Salah satu masalah yang mungkin timbul adalah ketidakcocokan antara karyawan dengan tuntutan pekerjaan yang mereka hadapi.
2. Ketidakcocokan antara karyawan dan nilai-nilai organisasi (*Person Organizational Fit*): Masalah lain yang mungkin muncul adalah ketidakcocokan antara karyawan dengan nilai-nilai, norma, atau budaya organisasi tempat mereka bekerja.
3. Rendahnya tingkat kepuasan kerja (*Job Satisfaction*): Masalah yang mungkin terjadi adalah rendahnya tingkat kepuasan kerja di antara karyawan. Jika karyawan tidak puas dengan pekerjaan mereka, baik karena ketidakcocokan dengan tuntutan pekerjaan atau nilai-nilai organisasi,



4. Kurangnya pemahaman dan kesadaran tentang pentingnya OCB: Masalah lain yang mungkin timbul adalah kurangnya pemahaman dan kesadaran tentang pentingnya OCB di kalangan karyawan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang diuraikan dan untuk mempermudah penulis dalam melakukan penelitian agar penelitian ini terarah dan jelas, maka dibatasi pada permasalahan *Job Person Fit*, *Person Organization Fit*, *OCB* dan *Job Satisfaction* serta sampel dalam penelitian ini hanya pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Untuk menjelaskan lebih lanjut, maka penulis merumuskan masalah tertarik untuk mengangkat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Ada Pengaruh *Job Person Fit* terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
2. Apakah Ada Pengaruh Kecocokan Individu Dengan Perusahaan (*Person Organizational Fit*) terhadap OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) Pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
3. Apakah ada Pengaruh *Job Person Fit* terhadap *Job Satisfaction* pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?

4. Apakah ada Pengaruh Kecocokan Individu Dengan Perusahaan (*Person Organizational Fit*) terhadap *Job Satisfaction* pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
5. Apakah ada Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
6. Apakah ada Pengaruh *Job Person Fit* terhadap *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel Intervening pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?
7. Apakah ada Pengaruh Kecocokan Individu Dengan Perusahaan (*Person Organizational Fit*) terhadap *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel Intervening pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah disebutkan di atas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Job Person Fit* terhadap *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kecocokan Individu Dengan Perusahaan (*Person Organizational Fit*) terhadap *OCB*

*(Organizational Citizenship Behavior)* Pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

3. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Job Person Fit* terhadap *Job Satisfaction* pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kecocokan Individu Dengan Perusahaan (*Person Organizational Fit*) terhadap *Job Satisfaction* pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
5. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh *Job Person Fit* terhadap *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel Intervening pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan
7. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Kecocokan Individu Dengan Perusahaan (*Person Organizational Fit*) terhadap *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel Intervening pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Dengan diperolehnya informasi mengenai *person-job fit*, *personorganizational fit*, *Job Satisfaction* dan *OCB (Organizational Citizenship*

*Behavior*) pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi pada pihak-pihak yang terkait dalam penelitian. Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian antara lain:

1. Manfaat Praktis

a. Bagi Organisasi atau Perusahaan

Memberikan gambaran ada tidaknya hubungan antara person-job fit dan personorganizational fit terhadap, *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* dan *Job Satisfaction* yang dapat berguna dalam menjelaskan sikap dan kinerja karyawan di tempat kerja.

b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini memberikan pengalaman dan pengetahuan bagi peneliti di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang perilaku organisasi dan kepuasan kerja.

c. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bidang sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan *Person Job Fit, person-organizational fit, organization citizenship behaviour, dan Job Satisfaction*

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *OCB (Organizational Citizenship Behavior)***

###### **2.1.1.1 *Pengertian OCB (Organizational Citizenship Behavior)***

*OCB* merupakan perilaku sukarela dan non-koersif yang dilakukan individu yang tidak menerima pengakuan langsung melalui bentuk penghargaan formal, namun berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. *OCB* merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja dan kesuksesan. *OCB* mempunyai banyak manfaat, sehingga organisasi/perusahaan yang memiliki karyawan dengan perilaku *OCB* dapat mencapai tujuannya secara efektif. (Ummah, 2022).

Hal ini melibatkan tindakan tambahan dalam lingkup pekerjaan yang melampaui persyaratan dasar pekerjaan dan melebihi kewajiban tugas yang telah ditetapkan. Dua faktor pokok yang berpengaruh terhadap meningkatnya *OCB*, yaitu faktor internal, dari individu karyawan sendiri seperti etika, motivasi, keterikatan, kepuasan, dan sikap positif.

Selain itu, faktor eksternal dari lingkungan organisasi, seperti sistem pengelolaan, sistem kepemimpinan, dan tata nilai perusahaan juga memiliki peran yang signifikan dalam hal ini (Handaningrum & Tanuwijaya, 2023). *OCB* sebagai perilaku yang bersifat informal, melebihi harapan normal organisasi dan semuanya itu pada akhirnya dapat menjadikan kesejahteraan organisasi. Bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja, tidak banyak istirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang

lain untuk menyelesaikan masalah merupakan contoh dari perilaku *OCB*. Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menarik kesimpulan bahwa *OCB* dapat didefinisikan sebagai perilaku kerja individu yang berada di luar jobdeskripsi yang bersifat bebas (sukarela).

(Kirana et al., 2021) berpendapat bahwa *OCB* dianggap penting untuk kelangsungan hidup organisasi, lebih lanjut perilaku kewargaan organisasi dapat memaksimalkan efisiensi dan produktivitas baik dari karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya berkontribusi pada berfungsinya organisasi secara efektif. Dalam beberapa perusahaan, terkadang terdapat *OCB* yang tidak maksi malsehingga perlu peran extra dari perusahaan untuk mengelola hal tersebut (Sari al., 2024).

*OCB* juga merupakan tindakan ketika karyawan dalam organisasi mau membantu kolega mereka, membimbing karyawan baru dan berusaha keras meningkatkan organisasi melebihi tanggung jawab utama mereka. *OCB* memiliki ikatan kuat dengan efektivitas organisasi secara keseluruhan. *OCB* yang semakin besar dalam suatu organisasi maka akan meningkatkan efektivitas keseluruhan organisasi tersebut.

Seorang pemimpin yang mampu memimpin organisasi dapat dengan mudah menciptakan sebuah nilai *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi sehingga karyawannya mau melakukan role-extra secara sukarela. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kesiapan seseorang untuk melakukan sesuatu di atas dan di luar panggilan tugas untuk organisasi (Muliani & Perkasa, 2023).



*OCB* mengacu pada perilaku baik para pekerja yang dengan sukarela melakukan lebih dari apa yang menjadi tanggung jawabnya tanpa dipaksa atau menerima kompensasi, dan yang melakukannya tanpa rasa takut didisiplinkan. kewajiban secara bebas, tanpa bayaran atau paksaan, dan tidak ada penalti untuk hal ini, yang dapat menguntungkan bisnis.

Dari beberapa pengertian menurut ahli diatas *Organizational Citizenship Behavior*, mengacu pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas-tugas mereka yang sebenarnya. Kesimpulan dari konsep *OCB* adalah bahwa perilaku ini tidak diwajibkan oleh aturan atau kontrak kerja, namun dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang menunjukkan *OCB* cenderung berkontribusi secara positif terhadap lingkungan kerja dan menciptakan iklim kerja yang lebih harmonis.

#### **2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organization Citizenship Behaviour***

Menurut (Nurhayati et al., 2016) ada beberapa faktor yang menyebabkan individu terlibat dalam berbagai bentuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, antara lain sebagai berikut:

##### 1. Perilaku Kepemimpinan (*Leadership Behaviors*)

Menurut Robbins (2013) teori kepemimpinan berdasarkan perilaku adalah teori yang menggunakan perilaku tertentu untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Kepemimpinan memiliki pengaruh kuat pada keinginan pegawai untuk

terlibat dalam *OCB*. Pemimpin yang efektif adalah orang-orang yang memotivasi bawahan. Kepemimpinan melibatkan perubahan nilai-nilai secara mendasar, cita-cita dan aspirasi pegawai sehingga mereka termotivasi secara intrinsik untuk melakukan pekerjaan mereka karena konsisten dengan nilai-nilai mereka, karena motivasi eksternal berupa harapan bahwa mereka akan dihargai atas upaya mereka. Selanjutnya Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organization Citizenship Behaviour* adalah:

2. Kepuasan kerja karyawan yang diasumsikan sebagai penentu utama dari *OCB*. Karyawan yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan karyawan menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena karyawan ingin membalas pengalaman organisasi
3. Kepribadian dan suasana hati (mood), yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* secara individual maupun kelompok. George dan Brief (dalam Rahmawati, 2000) bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood.
4. Komitmen Organisasi, menyatakan bahwa latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku *OCB* adalah komitmen organisasi dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap *OCB* total adalah komitmen afektif dan kontinuans. Karyawan yang memiliki komitmen.

5. Persepsi terhadap dukungan organisasional. persepsi terhadap dukungan organisasional *perceived Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.
6. Masa kerja, bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *OCB*. Hal yang sama juga dikemukakan oleh bahwa masa kerja berfungsi sebagai prediktor *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di dalam organisasi.

#### **2.1.1.3 Indikator *OCB (Organizational Citizenship Behavior)***

Indikator *OCB* menurut (Subawa & Suwanda, 2017) adalah Altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness dan civic virtue.

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa.
  2. *Courtesy*, perilaku membantu mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan.
  3. *Sportsmanship*, sportivitas seorang pekerja dalam mentoleransi situasi yang kurang ideal di tempat kerja.
  4. *Conscientiousness*, melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan.
- Civic virtue*, dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi.

#### **2.1.1.4 Tujuan dan Manfaat *OCB (Organizational Citizenship Behavior)***

Menurut Kusumajati dalam (Lukito, 2020) Manfaat dari perilaku kewargaan organisasi antara lain meningkatkan produktivitas pegawai, kemampuan pegawai dalam menerapkan aspek-aspek kebajikan kewarganegaraan yang berdampak pada produktivitas kerja (seperti menyumbangkan ide dan pendapat), dan manajemen. Tujuannya agar kerja pegawai menjadi lebih efisien dan efektif. dalam mencapai perdamaian dalam organisasi dan berkontribusi terhadap pemeliharannya. organisasi. Kelompok kerja adalah cara yang efektif untuk mengatur kegiatan kelompok kerja.

Hal ini juga dapat menciptakan suasana nyaman dalam lingkungan kerja, memungkinkan karyawan bekerja lebih lama, membuat kinerja organisasi dan perusahaan lebih stabil, dan meningkatkan kemampuan organisasi dan perusahaan dalam beradaptasi dengan lingkungan.

#### **2.1.2 *Job Satisfaction***

##### **2.1.2.1 Pengertian *Job Satisfaction***

Menurut (Farisi & Pane, 2020) *Job Satisfaction* sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya. *Job Satisfaction* merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu. Setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung penilaian individu terhadap aspek-aspek pekerjaan seperti, bayaran, promosi jabatan, kondisi kerja, rekan kerja dan pengawasan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu tersebut (Jufrizen, 2017a).

Menurut (Candra & Frendika, 2023) *Job Satisfaction* pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. *Job Satisfaction* merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. *Job Satisfaction* pegawai adalah suatu fenomena yang perlu dicermati oleh pimpinan organisasi.

*Job Satisfaction* juga mempunyai arti penting untuk aktualisasi diri karyawan. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja (Jufrizen & Ritonga, 2019)

#### **2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction***

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi *Job Satisfaction* karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal

dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya. (Rivai, 2015).

Menurut Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2016) terdapat lima faktor yang dapat memengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan dalam memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (perbedaan) Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, maka individu tidak akan puas, sebaliknya individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.
3. *Value attainment* (pencapaian nilai) Kepuasan merupakan hasil dari persepsi individu terhadap pekerjaan dalam memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting
4. *Equity* (keadilan) Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja
5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik) kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Terdapat beberapa faktor lain yang juga mempengaruhi *Job Satisfaction* Menurut (Hasibuan, 2019) adalah sebagai berikut:



1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat dan ringannya pekerjaan.
4. Suasana serta lingkungan pekerjaan.
5. Fasilitas atau peralatan yang menunjang proses pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap seorang pemimpin terhadap kepemimpinannya.
7. Monoton atau tidaknya sifat pekerjaan.

### **2.1.2.3 Indikator *Job Satisfaction***

Menurut (Harahap & Tirtayasa, 2020) menunjukkan bahwa indikator kepuasan kerja adalah:

1. Menyukai pekerjaan, yaitu sekelompok orang yang mencapai tujuan tertentu dengan kualitas tertentu
2. Disiplin, yaitu proses rangkaian tindakan. oleh diciptakan dan dibentuk. yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan, dan ketertiban, dan
3. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, serta keterampilan dan integritas. waktu.

### **2.1.2.4 Manfaat *Job Satisfaction***

Terdapat beberapa manfaat dari *Job Satisfaction* Menurut (Mangkunegara, 2017) yaitu sebagai berikut:

1. *Job Satisfaction* atau kepuasan kerja secara umum, bahwa keuntungan kerja dapat memberi beberapa gambaran kepada pemimpin tentang

seberapa tingkat kepuasan kerja karyawan didalam suatu organisasi atau perusahaan.

2. Komunikasi, bahwa *Job Satisfaction* sangat bermanfaat untuk mengkomunikasikan atau menyampaikan aspirasi (keinginan) karyawan dengan pikiran pikiran atasan.
3. Meningkatkan sikap kerja, bahwa *Job Satisfaction* bermanfaat untuk meningkatkan sikap kerja karyawan didalam sebuah organisasi. Hal ini muncul ketika karyawan merasa bahwa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapatkan perhatian dari pihak pemimpin atau atasan.
4. Kebutuhan pelatihan, bahwa *Job Satisfaction* bermanfaat dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Dimana para karyawan diberi kesempatan untuk dapat melaporkan mengenai apa saja yang mereka rasakan dari perlakuan atasan pada bagian jabatan tertentu.

### **2.1.3 *Person Job Fit***

#### **2.1.3.1 *Pengertian Job Fit***

*Person-job fit* adalah keadaan yang menggambarkan adanya kesesuaian antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan, kebutuhan individu dan apa yang dapat diberikan pekerjaan itu kepada karyawan. Pekerjaan yang menumpuk dan kurangnya kesesuaian yang di alami antara kemampuan karyawan dengan tuntutan karyawan mengakibatkan pekerjaan yang dilakukan menghabiskan waktu yang lama dan tidak efisien sehingga berdampak pada rendahnya perilaku karyawan atau *OCB* terhadap sesama rekan kerja.

Menurut (Sudarmono et al., 2022) Orang pasti ingin mendapatkan pekerjaan karena saya ingin menerima kompensasi melalui pekerjaan saya untuk menghidupi diri sendiri dan keluarga. Namun mendapatkan bayaran seringkali tidak cukup. Mereka ingin puas dengan pekerjaannya. Karyawan yang mempunyai kesesuaian dengan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki, dan meningkatkan komitmen organisasi merupakan hal yang dibutuhkan dalam organisasi.

Sedangkan menurut (Putri & Parmin, 2022) Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaannya dan meningkatkan komitmennya terhadap organisasi. Dan juga menetapkan. Ini juga menentukan pekerjaan yang dibutuhkan organisasi, seperti Keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan di tempat kerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

*Person-job fit* merupakan kesesuaian antara karyawan dengan pekerjaan yang didapatkan, dengan melihat kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan tuntutan pekerjaan yang dibebankan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Tuntutan pekerjaan yang didalamnya termasuk pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Hal ini sejalan Penelitian yang dilakukan oleh (Putra et al., 2023) yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara *Person Job Fit* dan kepuasan kerja. Mereka menemukan bahwa semakin tinggi person job-fit maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Dan pula sebaliknya, ketika person job-fit yang dimiliki rendah, maka semakin rendah pula kepuasan kerja.

Dapat disimpulkan bahwa *person-job fit* merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia dan memperhatikan kesesuaian antara karakteristik individu dan persyaratan pekerjaan dapat membantu organisasi mencapai kinerja yang lebih baik

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Person Job Fit***

Setiap perusahaan selalu menginginkan karyawan yang dapat meningkatkan kepribadian dan karakteristik pekerjaan/task fit. Kemampuan individu untuk melakukan tugas-tugas ini memperkuat komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan kesesuaian antara karakteristik pribadi dan persyaratan pekerjaan. (Kristof, 2006) yang menyatakan bahwa penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan faktor-faktor tertentu dan menyesuaikan tempat kerja untuk mencapai kinerja optimal bagi individu yaitu:

1. Faktor pendorong kreativitas individu
  - a. Pengalaman individu dengan kreatifitas
  - b. Perlakuan terhadap individu
  - c. Kemampuan kognitif dari individu
2. Tahapan membangun kreativitas
  - a. Tahap persiapan (preparation)
  - b. Tahap inkubasi (incubation)
  - c. Tahap penemuan ide atau gagasan (insight)
  - d. Tahap pengujian (verification).

### 3. *French and Raven*

Motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat faktor yang dapat mempengaruhi kesesuaian seseorang terhadap suatu pekerjaan, yaitu faktor pendorong kreativitas individu, tahapan konstruksi kreativitas.

### **2.1.3.3 Indikator *Person Job Fit***

Menurut Cable & DeRue, 2002 (Putri & Parmin, 2022) terdapat Indikator *Person Job Fit* yaitu:

1. *Demand-abilities fit*, yaitu pengetahuan, kemampuan yang dimiliki oleh pekerja cocok dengan apa yang diperlukan oleh bidang tersebut.
2. *Need-supplies fit* ini menampilkan sejauh mana keinginan seorang karyawan bisa dipenuhi oleh apa yang telah ditawarkan oleh pekerjaannya. Keinginan karyawan tersebut meliputi kebutuhan psikologis, prefensi, nilai-nilai, kepentingan, dan tujuan.

### **2.1.4 *Person Organization Fit***

#### **2.1.4.1 Pengertian *Person Organization Fit***

Menurut (Sudarmono et al., 2022) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi memberikan dampak positif bagi organisasi, antara lain peningkatan produktivitas karyawan, kualitas kerja, kepuasan kerja, serta berkurangnya keterlambatan, ketidakhadiran, dan pergantian karyawan. Salah satu cara untuk meningkatkan keterlibatan karyawan adalah dengan menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dan nilai-nilai karyawan. Memahami kesesuaian orang-organisasi (*P-O fit*) membantu

organisasi memilih dan membentuk pengalaman karyawan yang nilai dan keyakinannya selaras dengan organisasi.

*Person-organization fit* merupakan kunci utama untuk mengurangi tingkat turnover. Ketika terdapat ketidaksesuaian antara karyawan dengan pekerjaannya, individu akan berusaha untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki, berpindah pekerjaan secara internal, atau mengganti posisinya yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dapat membantu upaya organisasi membangun budaya organisasi yang diinginkan. (Darmi & Stikubank, 2010).

*Person Organization Fit (P-O Fit)* menjelaskan bagaimana meningkatkan kesesuaian karyawan-organisasi, meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, dan meningkatkan keberlanjutan perusahaan. Memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana pertumbuhan strategis berdampak pada kinerja individu dan meningkatkan kinerja.

Menurut (Jufrizen & Sianipar, 2023) *Person Organization Fit* Mengacu pada kesesuaian atau kecocokan antara individu dan organisasi, berdasarkan karakteristik inti bersama atau komitmen tulus untuk memenuhi kebutuhan orang lain. Dalam konsep ini, Hal ini dikarenakan nilai sangat penting untuk menjaga karakteristik organisasi dan individu sehingga individu tidak menciptakan kondisi peluang, melainkan kondisi yang terlihat menarik bagi individu. Individu yang dipilih untuk menjadi bagian dari penyakit ini pada akhirnya akan bertahan hidup dan membantu orang-orang di sekitar mereka.



Disimpulkan bahwa kecocokan orang-organisasi (*P-O fit*) membantu perusahaan memilih karyawan yang nilai dan keyakinannya sesuai dengan organisasi dan menciptakan pengalaman yang dapat meningkatkan kecocokan tersebut. Kesesuaian orang-organisasi telah menjadi topik yang menarik bagi para peneliti dan praktisi manajemen sumber daya manusia (SDM).

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Person Organization Fit***

Adapun yang menjadi faktor-faktor *person organization fit* menurut (Makmur, 2019) adalah sebagai berikut;

1. Ekstraversi (*ekstraversi*). Dimensi ini mewakili tingkat kebahagiaan seseorang ketika berinteraksi dengan orang lain. Orang ekstrovert cenderung hidup berkelompok, percaya diri, dan mudah bersosialisasi.
2. Mudah setuju atau mudah setuju (*agreeableness*). Dimensi ini mengacu pada kecenderungan seseorang untuk mengikuti orang lain. Orang yang berempati adalah orang yang menyenangkan untuk diajak bekerja sama, hangat, dan dapat dipercaya. Sebaliknya, orang yang mudah berbeda pendapat cenderung bersikap dingin, tidak ramah, dan tidak mau setuju.
3. Lebih menyukai perhatian (kejujuran). Dimensi ini merupakan ukuran kepercayaan. Orang dengan kesadaran tinggi adalah orang yang bertanggung jawab, terorganisir, dapat diandalkan, dan gigih. Sebaliknya, orang yang memiliki kesadaran rendah cenderung mudah bingung, tidak terorganisir, dan tidak dapat dipercaya.
4. Terbuka terhadap hal-hal baru (*openness to experience*). Dimensi ini merupakan dimensi terakhir yang mengelompokkan individu menurut

rentang minat dan ketertarikannya terhadap hal-hal baru Orang yang sangat terbuka cenderung kreatif, ingin tahu, dan peka terhadap hal-hal artistik. Sebaliknya, orang yang kurang terbuka cenderung lebih konvensional dan puas dengan apa yang sudah ada.

5. Stabilitas emosi. Dimensi ini menilai kemampuan seseorang dalam mengatasi stres. Orang yang emosinya stabil cenderung tenang, percaya diri, dan tegas dalam pendiriannya. Di sisi lain, orang dengan stabilitas mental negatif lebih cenderung gugup, cemas, depresi, dan kurang tegas.

#### **2.1.4.3 Indikator *Person Organization Fit***

Menurut (Intan et al., 2020) ada empat Indikator *Person Organization Fit* sebagai berikut:

1. Kesesuaian nilai, adalah seorang karyawan merujuk pada sejauh mana nilai-nilai pribadi dan profesional seorang karyawan cocok dengan nilai-nilai perusahaan tempat mereka bekerja. Nilai-nilai pribadi dapat mencakup etika, integritas, kejujuran, dan tanggung jawab, sementara nilai-nilai profesional dapat mencakup keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang relevan dengan pekerjaan yang dilakukan.
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*) adalah merujuk pada kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi, termasuk pemimpin dan rekan sekerja. Ini membawa arti bahwa karyawan memiliki tujuan yang sama atau beraliran dengan tujuan organisasi, sehingga mereka bekerja secara harmonis dan mencapai tujuan bersama Kesesuaian tujuan dapat

mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan efektivitas kerja

3. Pemenuhan kebutuhan karyawan adalah merujuk pada berbagai aspek yang perusahaan harus memahami dan memenuhi untuk mempertahankan karyawan yang baik dan mencapai tujuan perusahaan.
4. Kesesuaian karakteristik kultur kepribadian adalah (culture personality congruence) merujuk pada kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi Ini merupakan konsep yang menganalisis kesesuaian antara karakteristik individu, seperti preferensi, perilaku, dan keinginan, dengan kondisi dan kultur organisasi di mana mereka bekerja. Kesesuaian ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja, kinerja, dan kemungkinan untuk mencapai tujuan bersama antara individu dan organisasi

## 2.2 Kajian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan mengenai *person-job fit*, *person-organizational fit* dan juga *Job Satisfaction* sudah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Maka penelitian tersebut akan dijadikan sebagai referensi dan perbandingan dalam penelitian ini. Adapun penelitian yang dimaksud adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Kajian Terdahulu**

No	Nama Dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	(Nickita, 2022)	Pengaruh <i>Person Job Fit</i> Dan Person Organization Fit Terhadap	Menggunakan metode rumus slovin	Hasil dari pengujian ini menunjukkan bahwa <i>Person Job Fit</i>	Objek yang digunakan bukan merupakan PT

No	Nama Dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
		Komitmen Organisasional Dan Organization Citizenship Behavior (Ocb)		memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan organization citizenship behavior (OCB), sedangkan person organization fit tidak memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan organization citizenship behavior (OCB).	Perkebunan Nusantara IV Regional I
2	(Barotuttakiah & Helmy, 2020)	Pengaruh Workplace Friendship Dan Person-Organization Fit (P-O Fit) Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Analisis regresi linear berganda	Menunjukkan bahwa variabel Workplace Friendship dan Person-Organization Fit berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui Kepuasan Kerja pada pegawai Dinas Perkim LH Kebumen.	Objek yang digunakan bukan merupakan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I tidak menggunakan variabel independen Person-Job Fit dan kepuasan kerja
3	(Sudarmono et al., 2022)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Person Organization Fit (P-O Fit) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening	Menggunakan pengujian SEM AMOS	Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen organisasi; Person Organization Fit (PO-Fit) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; Kepuasan Kerja berpengaruh positif	Objek yang digunakan bukan merupakan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I

No	Nama Dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
				<p>dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB); Person Organization Fit (POFit) berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB); Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).</p>	
4	(Raharmeni & Arwani, 2021)	<p>Pengaruh Dukungan Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Sebagai Variabel Intervening</p>	<p>Menggunakan SEM AMOS</p>	<p>Ada pengaruh positif signifikan dukungan organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Ada pengaruh positif signifikan komitmen terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>	<p>Objek yang digunakan bukan merupakan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I</p>
5	(Kusaeni, 2023)	<p>Pengaruh Person Organization Fit Dan <i>Person Job Fit</i> Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>menggunakan metode kuantitatif yaitu penelitian yang menggambarkan atau menjelaskan pengaruh person organization fit</p>	<p>menunjukkan bahwa person organization fit dan <i>Person Job Fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>Objek yang digunakan bukan merupakan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I</p>

No	Nama Dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
			<p>dan <i>Person Job Fit</i> terhadap kinerja pegawai dengan OCB sebagai variabel mediasi. Metode total sampling ini dipakai karena populasi relatif kecil (mudah dijangkau).</p>		

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin di teliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan di bahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

#### 2.2.1. Pengaruh Person-Job Fit Terhadap OCB (*Organization Citizenship Behaviour*)

*Person-job fit* digambarkan sebagai kedekatan antara individu dengan posisi dan kinerjanya dalam bekerja. Pemahaman ini menggabungkan persyaratan kerja dengan kesamaan yang bergantung pada integritas infrastruktur yang dapat diakses untuk memenuhi persyaratan kerja, dan persyaratan kerja dengan kemampuan pekerja untuk memenuhi persyaratan tersebut. (Nickita, 2022).



Juliati et al. (2015) menemukan bahwa *Person-job fit* secara langsung memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional karyawan. Semakin tinggi kesesuaian individu terhadap pekerjaan maka akan semakin meningkat komitmen karyawan pada perusahaan. *Person-job fit* merujuk pada sejauh mana karyawan cocok dengan tugas dan tanggung jawab mereka, sementara *person-organization fit* mengacu pada sejauh mana nilai, minat, dan kepribadian seseorang cocok dengan budaya dan nilai perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kesesuaian antara karyawan dan pekerjaan serta antara karyawan dan organisasi, semakin besar kemungkinan karyawan menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang positif. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat menjadi mediator dalam hubungan antara *person-job fit* dan *OCB*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *person-job fit* berperan penting dalam meningkatkan *OCB* di dalam suatu organisasi.

Berdasarkan bukti empiris terdahulu *Person-job fit* memiliki keterkaitan dengan *OCB* (O'Reilly et al., 1991). Di perkuat lagi oleh penelitian yang dilakukan oleh (Nickita, 2022) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara *Person-job fit* terhadap *OCB* karyawan bahwa *Person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*

### **2.2.2. Pengaruh *Person-Organizational Fit* Terhadap *Organization Citizenship Behaviour (OCB)***

*Person-organization fit* merupakan derajat kesesuaian atau kesesuaian karakteristik individu dengan nilai-nilai yang terkandung dalam fungsi organisasi dalam upaya menopang perkembangan dan kemajuan organisasi. Seperti yang dikaji oleh Pudjiarti (2017) dalam (Tulu, 2021) keselarasan nilai-nilai individu

dengan organisasi adalah alat terbaik untuk mencapai tujuan, dan usaha untuk meletakkan dasar pada sebuah konsep. Mengembangkan sumber daya manusia yang berpotensi meningkatkan keunggulan kompetitif. Kesesuaian antara individu dan organisasi terjadi apabila terdapat kesesuaian yang bersifat intrinsik individu dengan organisasi, kesesuaian tujuan, kepuasan kebutuhan pegawai, dan kesesuaian sifat kepribadian-budaya.

Menurut Nurhayati et al., (2016) dalam (Tulu, 2021) perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan aspek unik dari aktivitas individu di tempat kerja. Organisasi berhasil jika mereka memiliki karyawan yang hanya melakukan tugas-tugas penting dan cenderung tidak melakukan tugas-tugas seperti membantu atau menyumbang.

Hal ini menunjukkan bahwa ketika nilai-nilai dan prinsip seseorang sesuai dengan visi misi serta tujuan perusahaan tempatnya bekerja, mereka akan menunjukkan perilaku *OCB*. Perilaku *OCB* tersebut muncul karena karyawan merasa bahwa tujuan perusahaan juga menjadi tujuan pribadinya, dalam meningkatnya produktifitas kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa bahwa pendapat, tujuan, dan nilai-nilai diri mereka didukung oleh perusahaan maka mereka akan membalas dukungan tersebut dengan bekerja yang bahkan lebih dari deskripsi pekerjaannya demi kelangsungan perusahaan. Berdasarkan penelitian dari (Alfani & Hadini, 2018) menyatakan bahwa *Person-Organization Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

### **2.2.3. Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Job Satisfaction***

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan Peng dan Mao (2014) yang menunjukkan bahwa *Person Job Fit* secara signifikan

mempengaruhi *Job Satisfaction* . Pada penelitian tersebut, efikasi diri dijadikan sebagai variabel mediator antara *person job-fit* dan kepuasan kerja. *Person job-fit* dikatakan dapat meningkatkan efikasi diri yang kemudian dapat memberikan kepuasan kerja ketika karyawan berhasil mencapai performa yang lebih baik dalam pekerjaannya.

Sedangkan karyawan dengan kesesuaian yang rendah akan lebih sulit menyelesaikan tugas pekerjaannya, mengakibatkan akan lebih sering dikritik oleh atasan dan cenderung mengalami pengalaman-pengalaman negatif dalam melakukan pekerjaannya sehingga karyawan akan memiliki efikasi diri yang rendah (Hect dan Allen, dalam Peng dan Mao, 2014). Ilyas (2013) melakukan penelitian yang serupa dan ditemukan hasilnya bahwa *person job-fit* juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Iqbal, Latif dan Naseer (2012) menunjukkan hasil bahwa dampak dari *Person Job Fit* memberikan hubungan positif terhadap *Job Satisfaction* . Penelitian yang dilakukan pada karyawan yang berasal dari bermacam-macam perusahaan di India oleh Chhabra (2015) menyatakan bahwa *person job-fit* memiliki hubungan positif dengan *Job Satisfaction* serta komitmen organisasi. Dijelaskan bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaannya dapat memberikan kepuasan yang lebih dalam bekerja yang kemudian dapat menurunkan angka turnover.

#### **2.2.4. Pengaruh *Person-Organizational Fit* Terhadap *Job Satisfaction***

*Person organization fit* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*. Hal ini disebabkan adanya kesesuaian antara nilai-nilai dalam visi, misi organisasi dengan nilai-nilai yang dianut individu, dan perasaan nyaman dengan rekan kerja,

kesesuaian karakteristik organisasi. Seseorang yang lebih cocok dengan organisasi, maka hubungan dengan pekerjaan akan menghasilkan yang lebih positif, dan meningkatkan produktivitas individu serta efektivitas organisasi. *P-O fit* yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sedangkan *P-O fit* yang buruk dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*).

*Person Organization fit* dapat membantu organisasi untuk memilih para pegawai dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi serta membentuk pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut (Ayu & Kartika, 2021) dalam (Chandra et al., 2021). Jika person organization fit dan kepuasan kerja mengalami kecocokan atau kesesuaian maka kepuasan kerja t juga akan meningkat

#### **2.2.5. Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Organization Citizenship Behaviour (OCB)***

Menurut (Setiono & Santoso, 2022) *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap OCB. karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung menampilkan OCB yang lebih tinggi. Kepuasan kerja mengacu pada sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya dengan disiplin dan menunjukkan kinerja yang baik. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja merupakan respon emosional terhadap penilaian nilai dan akan meningkatkan kemungkinan karyawan tersebut melakukan OCB

Menurut (Nurtjahjanti et al., n.d.) *Job Satisfaction* berhubungan secara positif dan signifikan terhadap OCB. Seseorang yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal yang lebih diluar tanggung

jawab formalnya. Oleh karena itu *OCB* merupakan perilaku individu yang secara sukarela melaksanakan tugas-tugas di luar tanggung jawabnya dan berdampak positif bagi organisasi. Karyawan yang puas lebih cenderung untuk melakukan pekerjaannya melebihi *job-description* yang seharusnya, karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka dalam bekerja

Secara sederhana bahwa ketika individu merasa puas terhadap pekerjaannya maka perilaku *OCB* yang dihasilkan merupakan bentuk penghargaan individu terhadap organisasi tempat individu tersebut bekerja dan telah memberikan rasa puas terhadap individu tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan *OCB*, yang pada gilirannya dapat berdampak pada kinerja karyawan.

#### **2.2.6. Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Job Satisfaction* Melalui *Organization Citizenship Behaviour (OCB)***

*Person-job fit* melibatkan kesesuaian tuntutan pekerjaan dengan pengetahuan individu, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya. Sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* melibatkan perilaku yang bersifat sukarela, bebas, dan tidak berkaitan langsung dengan reward. Dari pengertian tersebut, dapat di asumsikan bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaannya akan menimbulkan perasaan puas, karena individu bekerja sesuai pada bidang yang ditekuni. Perasaan yang puas terhadap pekerjaan, memungkinkan karyawan untuk bekerja di luar deskripsi pekerjaan (*extra role*).

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (Irawan, 2012). *Person-job fit* berpengaruh positif terhadap *Job*

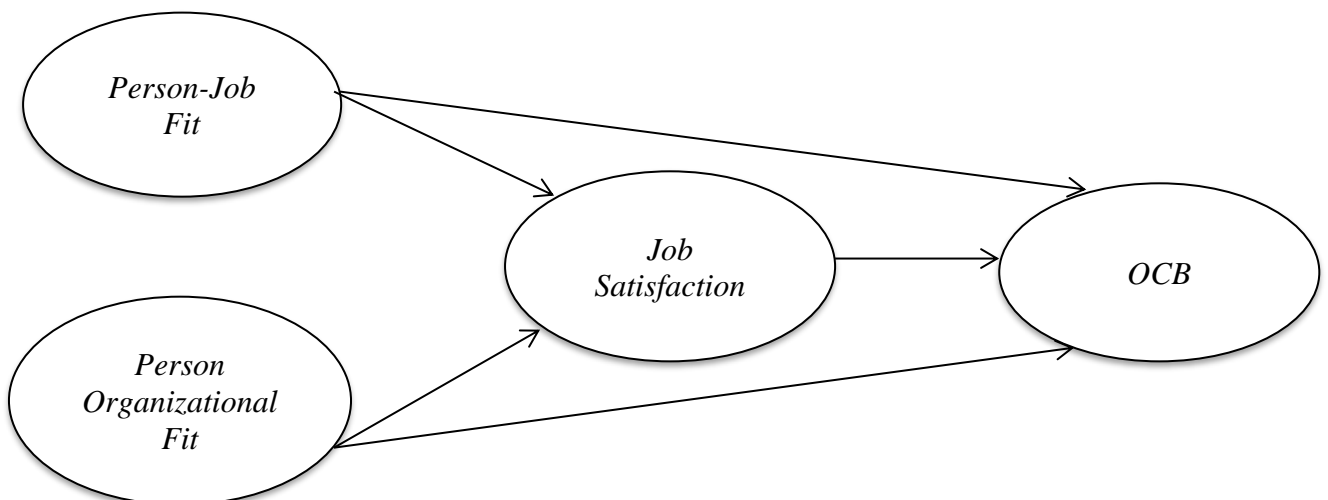
*Satisfaction* sebagai mediator melalui *organization citizenship behaviour (OCB)*

*Job Satisfaction* sebagai mediator

### **2.2.7. Pengaruh *Person-Organizational Fit* Terhadap *Job Satisfaction* Melalui *Organization Citizenship Behaviour (OCB)***

*Person-organizational fit (PO Fit)* merupakan pendekatan baru dalam perekrutan karyawan. Pendekatan ini memperhatikan pada perilaku karyawan secara luas. Pendekatan *person-organizational fit* didefinisikan sebagai kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi. Pada penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh (Oka, 2015) menunjukkan bahwa, *person-organizational fit* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* dan kepuasan kerja pada pengujian langsung. Sedangkan pada pengujian hubungan tidak langsung, mediasi kepuasan kerja pada hubungan nilai individu dan nilai organisasi dengan *OCB* berpengaruh tidak signifikan (Rejeki, 2015).

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



**Gambar 2.2 Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang belum terbukti kebenarannya, maka hipotesis perlu diuji agar suatu teori tersebut dapat dikatakan benar. Berdasarkan teori dan permasalahan yang telah dipaparkan, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 *Person-Job Fit* berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behaviour (OCB)* pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

H2 *Person-Organizational Fit* berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behaviour (OCB)* pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

H3 *Person-Job Fit* berpengaruh Terhadap *Job Satisfaction* pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

H4 *Person-Organizational Fit* berpengaruh Terhadap *Job Satisfaction* pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

H5 *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behaviour (OCB)* pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

H6 *Person-Job Fit* berpengaruh Terhadap *Organization Citizenship Behaviour (OCB)* dengan *Job Satisfaction* sebagai variabel Intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

H7 *Person-Organizational Fit* Terhadap *Organization Citizenship Behaviour (OCB)* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Intervening pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif untuk melakukan penelitian. Yang dimana dalam proses penelitian ini terdiri dari beberapa langkah-langkah yang dimulai dari mempertanyakan bagaimana teorinya, merujuk masalah kepada teori, merumuskan jawaban yang sifatnya sementara dalam sebuah hipotesis berdasarkan teori yang ada, mengumpulkan data untuk persiapan dalam memperoleh jawaban yang hakiki dari permasalahan, menganalisis data yang telah dikumpulkan agar diketahui dengan benar dan jelas atas jawaban dari permasalahan, serta menarik kesimpulan sebagai jawaban hakiki mengenai bagaimana sebenarnya masalah yang ada (Juliandi et al., 2014).

Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti telah memperoleh permasalahan baru, maka permasalahan tersebut akan diteliti kembali sampai semua permasalahan dapat terjawab.

#### **3.2 Defenisi Operasional**

Defenisi operasional merupakan suatu petunjuk mengenai tentang bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik dan buruknya suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:



### 3.2.1 Variabel *Ocb (Organizational Citizenship Behavior)* (Y)

*Organizational Citizenship Behavior* adalah suatu bentuk perilaku sukarela pada individu yang dilakukan dalam keadaan sadar dan tanpa mengharapkan imbalan ataupun penghargaan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kesiapan seseorang untuk melakukan sesuatu di atas dan di luar panggilan tugas untuk organisasi (Muliani, S., & Perkasa, 2023).

**Tabel 3.1**  
**Indikator *Ocb (Organizational Citizenship Behavior)***

No	Indikator
1	<i>Altruism</i>
2	<i>Courtesy</i>
3	<i>Sportsmanship</i>
4	<i>Conscientiousness</i>
5	<i>Civic virtue</i>

Sumber: (Subawa & Suwanda, 2017:4785)

### 3.2.2 Variabel *Job Satisfaction* (Z)

Menurut (Adhan et al, 2020) menyatakan bahwa *Job Satisfaction* atau Kepuasan Kerja sangat mengacu pada bagaimana ungkapan setiap individu karyawan mengenai tingkat respons yang efektif, yang dimana respon tersebut menunjukkan tentang seberapa besar mereka menyukai pekerjaannya dalam hal seberapa banyak pula pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan karyawan.

**Tabel 3.2**  
**Indikator *Job Satisfaction***

No	Indikator
1	Menyukai pekerjaan
2	Disiplin
3	Prestasi kerja

Sumber: (Harahap & Tirtayasa, 2020)

### 3.2.3 Variabel *Person-Job Fit* (X1)

*Person-job fit* merupakan kesesuaian antara karyawan dengan pekerjaan yang didapatkan, dengan melihat kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan tuntutan pekerjaan yang dibebankan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Tuntutan pekerjaan yang didalamnya termasuk pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Hal ini sejalan Penelitian yang dilakukan oleh (Putra et al., 2023).

**Tabel 3.3**  
**Indikator *Person-Job Fit***

No	Indikator
1	<i>Demand-abilities fit</i>
2	<i>Need-supplies fit</i>

Sumber: (Putri & Parmin, 2022)

### 3.2.4 Variabel *Person Organization Fit*

Kesesuaian orang-organisasi (PO fit) diartikan sebagai kesesuaian antara kesamaan pribadi dan karakteristik organisasi (Sudarmono et al., 2022). Kesesuaian orang-organisasi berfokus pada sejauh mana individu

dan organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan satu sama lain.

**Tabel 3.4**  
**Indikator *Person Organization Fit***

No	Indikator
1	Kesesuaian nilai
2	Kesesuaian tujuan
3	Pemenuhan kebutuhan karyawan
4	Kesesuaian karakteristik kultur kepribadian

Sumber: (Intan et al., 2020)

### **3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian**

#### **3.3.1 Tempat Penelitian**

Tempat penelitian ini dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I medan yang beralamat di Jalan Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Simpang Tj., Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara.

#### **3.3.2 Waktu Penelitian**

Waktu penelitian ini dilakukan mulai dari bulan januari 2024 sampai dengan Mei 2024

**Tabel 3.5**  
**Rincian dan Waktu Pelaksanaan**

Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
	Januari				Febuari				Maret				April				Mei			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pra Riset		■	■	■																
Pengajuan Judul		■	■	■																
Pembuatan Proposal			■	■	■	■	■	■												
Bimbingan Proposal							■	■	■	■										
Seminar Proposal											■									
Penyusunan Skripsi												■	■							
Bimbingan Skripsi													■	■	■	■	■	■	■	■
Sidang Meja Hijau																				■

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2019 hal 148) menyatakan bahwa populasi merupakan suatu wilayah generalisasi yang didalamnya terdiri atas obyek/subyek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk kemudian dipelajari dan dapat ditarik kesimpulannya. Populasi bukan hanya sekedar jumlah orang yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, namun mencakup semua karakteristik dan sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek tersebut (Juliandi et al., 2014).

Berdasarkan dari definisi diatas maka yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan yang berjumlah 607 orang karyawan.

**Tabel 3.6**  
**Jumlah populasi**

No	Devisi/Biro/Bagian	KARPIM (ORANG)	KARPEL (ORANG)	JUMLAH (ORANG)		KETERANGAN
1	BOPT	18	23	41		Tenaga honor 1 orang
2	BOTI	9	13	22		Tenaga honor 2 orang
3	DAIN	22	5	27		
4	BSKR/HUMAS	14	42	56		
5	BTAN	20	37	57		Tenaga honor 2 orang
6	BPEN	18	33	51		Tenaga honor 1 orang
7	BOKA OPERASIONAL BELAWAN	1	31	32		
8	BOKA/KANDIR	27	77	104		
9	BSDM	15	35	50		Tenaga honor 4 orang
10	UMUM/HUKUM/PERTANAHAN	8	12	20		
11	UMUM & RUMAH TANGGA	4	83	87		Tenaga honor 3 orang
	<b>JUMLAH</b>	<b>156</b>	<b>391</b>	<b>547</b>		
11	SEVP	4	0	4		
12	DAPENBUN	1	4	5		
13	PAPAM/SATPAM	4	49	53		
14	KOMITE AUDIT	2	0	2		
	<b>JUMLAH</b>	<b>7</b>	<b>53</b>	<b>60</b>		
	<b>JUMLAH SELURUNYA</b>			<b>607</b>		

**Sumber: PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan**

### 3.4.2 Sampel

Sampel adalah sekelompok elemen yang secara langsung diteliti oleh peneliti, Sampling berhubungan dengan pemilihan subset individu dari suatu populasi untuk memperkirakan karakteristik keseluruhan populasi (Singh & Masuku, 2022).

Sampel merujuk pada sebagian dari total jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Proses pengambilan sampel menggunakan metode incidental sampling. Pendekatan yang digunakan dalam

penggunaan rumus slovin adalah pendekatan accidental. Penelitian ini menggunakan rumus Slovin untuk melakukan penarikan sampel dengan tujuan agar jumlah sampel yang diambil dapat mewakili populasi secara umum, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan. Penggunaan rumus Slovin juga memungkinkan perhitungan jumlah sampel yang lebih sederhana tanpa perlu mengacu pada tabel jumlah sampel. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik purposive sampling dengan kriteria pengambilan sample dengan rumus slovin. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana:

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

e : Taraf kesalahan pengambilan sampel yang di tolerir (standart error10%)

kemudian e akan di kuadratkan

Sehingga:

$$\begin{aligned} n &= \frac{607}{1 + 607 (0,1)^2} &= \frac{607}{1 + 6,07} \\ &= \frac{607}{1 + 607 (0,1)} &= \frac{607}{7,07} \\ && n = 85,86 \text{ digenapkan } 86 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin, didapatkan jumlah sampel penelitian sebanyak 86 orang karyawan. Sampel ini dipilih untuk mewakili populasi sebanyak 607 karyawan yang bekerja di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah metode atau pendekatan yang digunakan untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Ini melibatkan penggunaan alat, strategi, atau prosedur tertentu untuk mendapatkan data yang relevan dengan pertanyaan penelitian atau tujuan penelitian yang ditetapkan. Adapun metode dalam pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui:

#### **3.5.1 Wawancara**

Menurut (Sugiono, 2018) wawancara merupakan metode pengumpulan data yang digunakan untuk melakukan studi pendahuluan guna mengidentifikasi permasalahan yang perlu diteliti. Selain itu, wawancara juga digunakan ketika peneliti ingin memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang pandangan atau pengalaman responden, terutama dalam kasus di mana jumlah responden yang terlibat relative sedikit.

#### **3.5.2 Angket atau Kuesioner**

Menurut (Agung, 2020) menjelaskan bahwa metode kuesioner atau angket adalah suatu teknik pengumpulan data yang melibatkan pengiriman daftar pertanyaan atau pernyataan kepada responden atau subjek penelitian. Semua karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan, Sampel penelitian akan dipilih dan diberikan kuesioner yang mengharuskan mereka

untuk menandai dengan tanda (✓). Kuesioner ini akan menggunakan Skala Likert yang terdiri dari 5 opsi pada setiap pernyataan. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial.

**Tabel 3.7**  
**Skala Pengukuran Likert**

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Skala pengukuran dengan pilihan jawaban "sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju" digunakan untuk mengindikasikan tingkat keakraban atau frekuensi jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang terkait dengan variabel yang sedang diteliti.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan salah satu bagian dari proses penelitian. Yang dimana analisis data merupakan suatu proses dalam menginterpretasikan data lapangan yang telah diolah untuk menghasilkan informasi-informasi tertentu (Juliandi et al., 2014). Data ini akan dianalisis dengan menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yaitu partial least square – structural equation model (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan menggunakan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi



kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2016). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus.

Pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas, dan model structural untuk menguji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Untuk melakukan prediksi maka menggunakan PLS (Partial Least Square). Dimana dalam melakukan prediksi tersebut yaitu untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu juga untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang tujuannya adalah untuk melakukan pemprediksian.

Variabel laten merupakan agregat linear dari indikatornya. Bagaimana inner model, yang merupakan model structural yang menghubungkan variabel laten, dan outer model pengukuran, didefenisikan, menentukan estimasi berat untuk membuat komponen skor variabel laten. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Software Smart PLS versi 3 untuk Windows digunakan untuk menguji model structural PLS. PLS merupakan suatu metode analisis powerfull, karena tidak didasarkan dari banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval dan sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama).

### **3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Uji PLS pada Model Pengukuran dilakukan untuk menguji validitas internal dan reliabilitas. Analisis Outer Model ini akan menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya, sehingga outer

model menentukan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel laten. Uji yang dilakukan pada outer model ini mencakup langkah-langkah berikut ini:

1. Reliabilitas Indikator

Bertujuan untuk menilai apakah indikator pengukuran variabel laten dapat diandalkan atau tidak. Salah satu metode evaluasi yang digunakan adalah melihat hasil loading luar (outer loading) dari setiap indikator. Nilai loading di atas 0,7 menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% variasi indikatornya, menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik (Wong K.K., Sarstedt dkk., 2017).

2. Validitas Konvergen (*Convergen Validity*)

Ditentukan berdasarkan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya memiliki korelasi yang tinggi (Ghozali dan Latan, 2015). Validitas konvergen suatu konstruk dengan indikator reflektif dievaluasi dengan menggunakan Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE yang diharapkan adalah 0,5 atau lebih. Jika nilai AVE mencapai 0,5 atau lebih, maka konstruk tersebut dapat menjelaskan 50% atau lebih dari variasi itemnya (Wong K.K., Sarstedt dkk., 2017).

3. Validitas diskriminasi (*Discrimination Validity*)

Validitas diskriminan digunakan untuk mengevaluasi apakah suatu indikator reflektif secara akurat mengukur konstruknya berdasarkan prinsip bahwa setiap indikator seharusnya memiliki korelasi yang tinggi dengan konstruk yang sesuai, sedangkan korelasi antara pengukur konstruk yang berbeda seharusnya rendah (Ghozali dan Latan, 2015).

### 3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam evaluasi awal model struktural, langkah pertama adalah memeriksa adanya kolinearitas antara konstruk dan kemampuan prediksi model (Sarstedt, 2017). Setelah itu, dilanjutkan dengan pengukuran kemampuan prediksi model menggunakan empat kriteria, salah satunya adalah koefisien determinasi ( $R^2$ ), cross-validated redundancy ( $Q^2$ ), effect size ( $f^2$ ), dan path coefficients atau koefisien jalur (Sarstedt dkk., 2017).

#### 1. Koefisien determination (*R-Square*)

R-square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Dalam model struktural, hasil R-square untuk variabel laten endogen menunjukkan bahwa model tersebut baik, moderat, atau lemah (Haryono, 2016). Kriterianya adalah sebagai berikut : jika  $R^2 = 0,75$  Model adalah substantial (baik). Jika nilai  $R^2 = 0,50$  Model adalah modrat (sedang). Jika nilai  $R^2 = 0,25$  Model adalah lemah (buruk).

#### 2. *F-Square*

F-square adalah untuk mengukur dampak relative dari variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Nilai – nilai ini menunjukkan apakah variabel mempunyai pengaruh kecil, sedang, atau besar pada tingkat struktural (Haryono, 2016). Kriterianya adalah sebagai berikut: Jika nilai  $f^2 = 0,02$  Efek yang lemah dari variabel

### 3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini menggunakan analisis efek mediasi (mediation effect) mengandung 3 sub analisis, antara lain:

### 1. *Direct Effect*

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang di pengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kreteria pengukuran direct effect adalah (Juliandi, 2018): 1) Jika nilai P-Value  $< 0.05$ , maka signifikan; 2) Jika nilai P-Value  $> 0.05$ , maka tidak signifikan.

### 2. *Indirect Effect*

Tujuan analisis inderect effect berguna untuk menguji hipotesis langsung atau tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipenagruhi (endogen) yang diantarai/mediasi oleh suatu variabel intervening (varibel mediator) (Juliandi, 2018). Kreteria menentukan pengaruh tidak langsung inderect effect adalah :

- a. Jika nilai P-Value  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/Kepuasan Kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/Kepemimpinan) terhadap variabel endigen (Y/Kinerja Karyawan), dengan kata lain pengaruh tidak langsung.
- b. Jika nilai P-Value  $> 0.05$ , maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (Z/Kepuasan Kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/Kepemimpinan) terhadap variable endigen (Y/Kinerja Karyawan), dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung (Juliandi,2018).

### 3. Total *Effect*

Menurut (Suhanta et al., 2022) Total Effect (total efek) merupakan total dari direct effect dan indirect effect. Total Effect merupakan pengaruh tidak langsung dari suatu variable exogenous perantara menuju ke variabel endogenous kedua/berikutnya. Tujuan analisis total effect (pengaruh keseluruhan) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen).

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value) :

- a. Jika nilai P-Value  $< 0.05$ , maka signifikan.
- b. Jika nilai P-Value  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel *Person Job Fit* (X1), 12 pernyataan untuk variabel *Person Organizational Fit* (X2), 9 pernyataan untuk variabel *Job Satisfaction* (Z) dan 15 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Angket yang disebar ini diberikan kepada 86 orang responden yaitu Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan Likert Summated Rating (LSR).

**Tabel. 4.1. Skala Likert**

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
1. Sangat setuju	5
2. Setuju	4
3. Kurang setuju	3
4. Tidak setuju	2
5. Sangat tidak setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel *Person Job Fit* (X1), *Person Organizational Fit* (X2), *Job Satisfaction* (Z) dan 10 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

##### 4.1.1.1 Karakteristik Responden

Berikut ini adalah karakteristik responden yang ada pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

### 1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

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

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	45	52,3%
2	Perempuan	41	47,7%
Jumlah		86	100%

Sumber : Data Primer diolah (2024)

Dari tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 45 orang (52,3%) sedangkan perempuan sebanyak 41 orang (47,7%) dan. Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki

### 2. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTA	5	5,8%
2	Sarjana	81	94,2%
Jumlah		86	100%

Sumber : Data Primer (2024)

### 3. Data Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	<25 tahun	2	14,0%
2	25-40 tahun	27	31,4%
3	> 40-50 tahun	47	54,6%
Jumlah		86	100%

Sumber : Data Primer diolah (2024)

Dari data diatas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia antara <25 tahun sebanyak 2 orang (14.0%), yang memiliki usia 25-40 tahun sebanyak 27 orang (31,4%), yang memiliki usia >40 sebanyak 47 orang (54,6%).

#### 4. Data Responden Berdasarkan Lama Kerja

**Tabel 4.5.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	<1 Tahun	14	16.3%
2	1 - 3 Tahun	16	18.6%
3	4 - 6 Tahun	18	20.9%
	> 6 Tahun	38	44.2%
Jumlah		86	100%

Sumber : Data Primer (2024)

Berdasarkan di atas diketahui bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu masa kerja < 1 tahun sebanyak 14 orang (16.3%), 1-3 tahun sebanyak 16 orang (18.60%), 4-6 tahun sebanyak 18 orang (20.9%) dan > 6 tahun sebanyak 38 orang (44.2%).

#### 4.1.1.2 Analisis Variabel Penelitian

##### 1. *Person Job Fit* (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel *Person Job Fit* yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.6**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel *Person Job Fit***

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Saya memiliki kemampuan dan keterampilan yang tepat untuk pekerjaan saya di Kantor PT Perkebunan Nusantara IV Regional	86	18	2	0	0	86	100



	I Medan							
2	Kemampuan pribadi dan pendidikan saya sangat sesuai dengan tuntutan atau persyaratan pekerjaan di Kantor PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan	69	16	1	0	0	86	100
3	Terdapat kesesuaian yang baik antara persyaratan pekerjaan di kantor PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan dengan keterampilan yang saya miliki	73	10	2	1	0	86	100
4	Pekerjaan yang saya pegang di Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan saat ini memberi saya hampir semua hal yang saya inginkan dari suatu pekerjaan	75	11	0	0	0	86	100
5	Atribut yang saya cari dalam suatu perusahaan dipenuhi oleh Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan	69	13	4	0	0	86	100
6	Kantor PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan memenuhi kebutuhan yang saya harapkan dapat dipenuhi oleh perusahaan	71	12	3	0	0	86	100

Sumber: Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju atas semua pernyataan untuk variabel *Person Job Fit*, hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki kemampuan dan keterampilan yang tepat untuk pekerjaan, Kemampuan pribadi dan pendidikan saya sangat sesuai dengan tuntutan atau persyaratan pekerjaan di Kantor, Atribut yang saya cari dalam suatu perusahaan dipenuhi oleh Kantor serta kantor PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan memenuhi kebutuhan yang saya harapkan dapat dipenuhi oleh perusahaan.

## 2. *Person Organizational Fit (X2)*

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel *Person Organizational Fit* yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel *Person Organizational Fit***

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	N	TS	STS		
1	Nilai-nilai kejujuran yang saya pegang sesuai dengan nilai kejujuran yang ditamankan oleh PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan	73	13	0	0	0	86	100
2	Nilai-nilai keadilan yang saya pegang sesuai dengan nilai keadilan yang ditamankan oleh PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan	65	20	1	0	0	86	100
3	Nilai dan prinsip prestasi dan pencapaian yang saya pegang sesuai dengan pemahaman perusahaan tentang prestasi dan pencapaian	60	26	0	0	0	86	100
4	Saya sangat setuju dan sepaham dengan tujuan perusahaan	62	23	1	0	0	86	100
5	Saya memiliki kesamaan visi dan misi untuk memperjuangkan apa yang diperjuangkan perusahaan	64	21	1	0	0	86	100
6	Secara umum, tujuan perusahaan sama dengan tujuan hidup saya	63	23	0	0	0	86	100
7	Saya merasa bahwa perusahaan secara baik telah memberikan imbalan kepada saya dalam bentuk gaji, peluang promosi, pengakuan, dan lainnya	67	19	0	0	0	86	100
8	Saya merasa bahwa perusahaan telah memenuhi kebutuhan saya terhadap pencapaian, prestasi, dan kompetisi	68	17	1	0	0	86	100
9	Secara keseluruhan, saya merasa bahwa perusahaan mampu memenuhi kebutuhan saya yang tidak dapat dipenuhi perusahaan lain	69	17	0	0	0	86	100
10	Fleksibilitas perusahaan sangat sesuai dengan tingkat fleksibilitas saya	69	17	0	0	0	86	100
11	Kemampuan kreativitas yang saya miliki sesuai dengan kreativitas perusahaan dalam mencapai tujuan	70	16	0	0	0	86	100
12	Saya memiliki kemampuan bersosialisasi yang sesuai dengan budaya kerja perusahaan	37	46	1	2	0	86	100

Sumber: Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju atas semua pernyataan untuk variabel *Person Organizational Fit*, hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai kejujuran yang sresponden pegang sesuai dengan nilai kejujuran yang ditamankan oleh, Saya memiliki kesamaan visi dan misi untuk memperjuangkan apa yang diperjuangkan perusahaan, Saya merasa bahwa perusahaan secara baik telah memberikan imbalan kepada saya dalam bentuk gaji, peluang promosi, pengakuan, dan lainnya, responden merasa bahwa perusahaan telah memenuhi kebutuhan saya terhadap pencapaian, prestasi, dan kompetisi, Kemampuan kreativitas yang respoonden miliki sesuai dengan kreativitas perusahaan dalam mencapai tujuan.

### 3. *Job Satisfaction (Z)*

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel *Job Satisfaction* yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.8**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel *Job Satisfaction***

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	N	TS	STS		
1	Saya merasa senang dengan orang-orang yang bekerja di kantor PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan	39	44	3	0	0	86	100
2	Saya merasa senang menerima gaji yang sesuai dengan pekerjaan saya	45	38	3	0	0	86	100
3	Saya merasa puas dengan benefit atau keuntungan yang saya peroleh selama bekerja di kantor PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan	43	41	2	0	0	86	100
4	Saya merasa senang dapat bekerja dengan disiplin di Kantor PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan	31	40	10	5	0	86	100
5	Saya hadir di tempat bekerja tepat waktu sebelum jam kerja	38	33	9	6	0	86	100

	yang telah di tetapkan							
6	Saya merasa bahwa saya tidak pernah hadir terlambat dalam bekerja	25	50	11	0	0	86	100
7	Ketika saya melakukan pekerjaan yang baik, saya menerima pengakuan dan penghargaan	35	38	12	1	0	86	100
8	Saya memperoleh kesempatan promosi dengan segala usaha dan prestasi yang saya capai	45	38	3	0	0	86	100
9	Atasan menghargai segala bentuk usaha saya untuk memajukan perusahaan	65	21	0	0	0	86	100

Sumber: Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju atas semua pernyataan untuk variabel *Job Satisfaction*. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan bahwa responden merasa senang dengan orang-orang yang bekerja di kantor, hadir di tempat bekerja tepat waktu sebelum jam kerja yang telah di tetapkan, memperoleh kesempatan promosi dengan segala usaha dan prestasi yang saya capai.

#### 4. *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.9**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	N	TS	STS		
1	Saya membantu orang lain yang mempunyai beban kerja yang berat	66	19	1	0	0	86	100
2	Saya bersedia membantu orang lain yang mempunyai masalah terkait pekerjaan	70	16	0	0	0	86	100
3	Saya siap memberikan bantuan kepada orang-orang disekitar saya	69	17	0	0	0	86	100
4	Saya sadar akan pengaruh perilaku saya terhadap pekerjaan orang lain	68	17	1	0	0	86	100

5	Selama bekerja di kantor PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan saya tidak menyalahgunakan hak orang lain	69	17	0	0	0	86	100
6	Saya berusaha menghindari menimbulkan masalah bagi rekan kerja di kantor PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan	17	12	2	1	0	86	100
7	Saya tidak pernah fokus pada apa yang salah, melainkan pada sisi positifnya	65	21	0	0	0	86	100
8	Saya tidak suka melakukan perilaku yang selalu reaktif atau membesar-besarkan masalah kecil yang terjadi di lingkungan perusahaan	63	23	0	0	0	86	100
9	Saya tidak pernah mencari-cari kesalahan pada apa yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan	31	40	10	5	0	86	100
10	Saya mematuhi peraturan dan regulasi perusahaan bahkan ketika tidak ada yang melihat	38	33	9	6	0	86	100
11	Saya yakin bahwa saya salah satu karyawan perusahaan yang paling teliti	25	50	11	0	0	86	100
12	Saya memegang prinsip untuk memberikan pekerjaan sehari-hari yang jujur untuk mendapatkan gaji yang jujur	35	38	12	1	0	86	100
13	Saya menghadiri acara-acara yang tidak diwajibkan, namun membantu citra perusahaan	30	44	10	2	0	86	100
14	Saya selalu mengikuti perubahan dalam perusahaan	31	46	7	2	0	86	100
15	saya membaca dan mengikuti pengumuman perusahaan, memo, dan sebagainya	35	31	14	6	0	86	100

Sumber: Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab setuju atas semua pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan bahwa responden membantu orang lain yang mempunyai beban kerja yang berat, berusaha menghindari menimbulkan masalah bagi rekan kerja di kantor, responden tidak pernah mencari-cari kesalahan pada apa yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan, memegang prinsip untuk

memberikan pekerjaan sehari-hari yang jujur untuk mendapatkan gaji yang jujur, membaca dan mengikuti pengumuman perusahaan, memo, dan sebagainya

## **4.2 Analisis Data**

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis.

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

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

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui

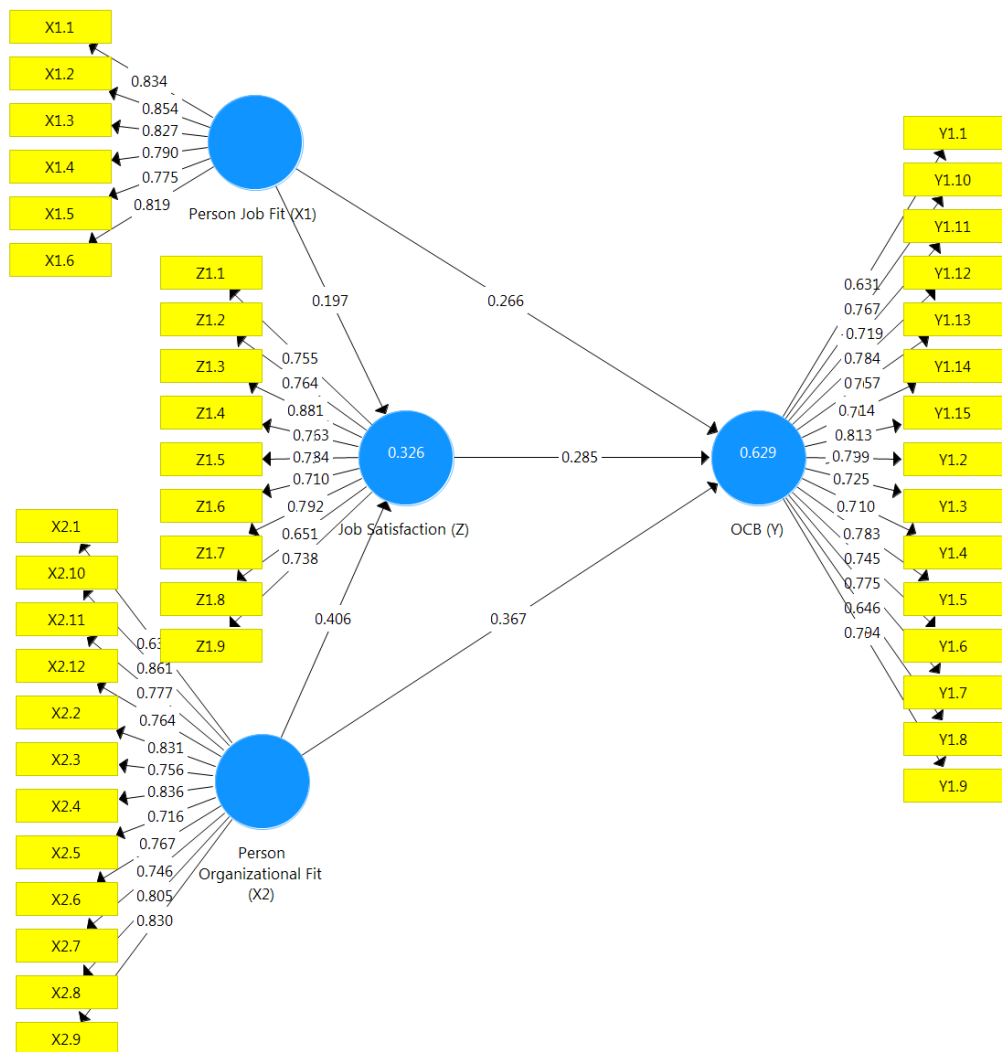
kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

#### **4.2.1.1 Analisis Outer Model**

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

##### **a. Convergent Validity**

*Convergent validity* dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Sumber: Diolah oleh penulis, 2024

**Gambar 4.1 Outer Loading**

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,3. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variabel *Person Job Fit*, *Person Organizational Fit*, *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,3 sehingga konstruk untuk beberapa variabel ada yang harus tidak ada yang dieleminasi dari model.



**Tabel 4.10**  
**Outer Loading**

	<i>Job Satisfaction (Z)</i>	<i>OCB (Y)</i>	<i>Person Job Fit (X1)</i>	<i>Person Organizational Fit (X2)</i>
X1.1			0.834	
X1.2			0.854	
X1.3			0.827	
X1.4			0.790	
X1.5			0.775	
X1.6			0.819	
X2.1				0.630
X2.10				0.861
X2.11				0.777
X2.12				0.764
X2.2				0.831
X2.3				0.756
X2.4				0.836
X2.5				0.716
X2.6				0.767
X2.7				0.746
X2.8				0.805
X2.9				0.830
Y1.1		0.631		
Y1.10		0.767		
Y1.11		0.719		
Y1.12		0.784		
Y1.13		0.757		
Y1.14		0.714		
Y1.15		0.813		
Y1.2		0.799		
Y1.3		0.725		
Y1.4		0.710		
Y1.5		0.783		
Y1.6		0.745		
Y1.7		0.775		
Y1.8		0.646		
Y1.9		0.794		
Z1.1	0.755			
Z1.2	0.764			
Z1.3	0.881			
Z1.4	0.763			
Z1.5	0.784			
Z1.6	0.710			
Z1.7	0.792			
Z1.8	0.651			
Z1.9	0.738			

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa pengujian yang dilakukan pada 100 orang responden diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan memenuhi standar validasi dengan nilai di bawah 0.6. Sehingga item pernyataan yang tidak memenuhi standar validasi maka item ini dikeluarkan atau tidak ikut sertakan pada uji selanjutnya dengan tujuan dapat menaikkan skor pengukuran model.

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminan validity apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

**Tabel 4.11**  
**Cross Loading**

	<i>Job Satisfaction</i> (Z)	OCB (Y)	<i>Person Job Fit</i> (X1)	<i>Person Organizational Fit</i> (X2)
X1.1	0.451	0.605	0.834	0.626
X1.2	0.420	0.504	0.854	0.615
X1.3	0.374	0.655	0.827	0.622
X1.4	0.545	0.536	0.790	0.624
X1.5	0.259	0.483	0.775	0.585
X1.6	0.393	0.576	0.819	0.669
X2.1	0.308	0.381	0.598	0.630
X2.10	0.518	0.612	0.748	0.861
X2.11	0.435	0.513	0.710	0.777
X2.12	0.195	0.134	0.049	0.064
X2.2	0.575	0.728	0.698	0.831
X2.3	0.503	0.521	0.642	0.756
X2.4	0.475	0.612	0.656	0.836
X2.5	0.238	0.516	0.404	0.716

X2.6	0.392	0.560	0.388	0.767
X2.7	0.337	0.474	0.375	0.746
X2.8	0.355	0.616	0.501	0.805
X2.9	0.467	0.597	0.745	0.830
Y1.1	0.364	0.631	0.470	0.502
Y1.10	0.166	0.667	0.119	0.102
Y1.11	0.118	0.019	0.195	0.023
Y1.12	0.427	0.284	0.078	0.114
Y1.13	0.230	0.057	0.123	0.004
Y1.14	0.237	0.114	0.022	0.122
Y1.15	0.048	0.613	0.000	0.083
Y1.2	0.375	0.599	0.310	0.490
Y1.3	0.064	0.125	0.089	0.085
Y1.4	0.237	0.310	0.186	0.202
Y1.5	0.309	0.483	0.358	0.253
Y1.6	0.352	0.745	0.515	0.517
Y1.7	0.467	0.775	0.606	0.604
Y1.8	0.333	0.646	0.499	0.484
Y1.9	0.256	0.094	0.044	0.015
Z1.1	0.155	0.103	0.004	0.087
Z1.2	0.764	0.336	0.324	0.312
Z1.3	0.381	0.182	0.073	0.166
Z1.4	0.263	0.092	0.033	0.018
Z1.5	0.184	0.068	0.034	0.044
Z1.6	0.210	0.049	0.098	0.046
Z1.7	0.492	0.287	0.101	0.143
Z1.8	0.651	0.269	0.220	0.203

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Berdasarkan data Tabel 4.7 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

#### 4.2.1.3 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32).

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus  $> 0,6$ . Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

**Tabel 4.12**  
**Hasil *Cronbach's Alpha***

	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b><i>Job Satisfaction (Z)</i></b>	<b>0.637</b>
<b><i>OCB (Y)</i></b>	<b>0.687</b>
<b><i>Person Job Fit (X1)</i></b>	<b>0.900</b>
<b><i>Person Organizational Fit (X2)</i></b>	<b>0.916</b>

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel *Person Job Fit*, *Person Organizational Fit*, *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

**Tabel 4.13**  
**Hasil *Composite Reliability***

	<b>Composite Reliability</b>
<b><i>Job Satisfaction (Z)</i></b>	<b>0.681</b>
<b><i>OCB (Y)</i></b>	<b>0.663</b>
<b><i>Person Job Fit (X1)</i></b>	<b>0.923</b>
<b><i>Person Organizational Fit (X2)</i></b>	<b>0.933</b>

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel *Person Job Fit*, *Person Organizational Fit*, *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

#### 4.2.1.4 Discriminant Validity

(Ghozali, 2016) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan  $\geq 0,5$ .

**Tabel 4.14**  
**Hasil Pengujian *Average Variance Extracted***

	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Job Satisfaction (Z)</i>	0.634
OCB (Y)	0.786
<i>Person Job Fit (X1)</i>	0.667
<i>Person Organizational Fit (X2)</i>	0.759

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,3. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel *Person Job Fit*, *Person Organizational Fit*, *Job Satisfaction* dan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan telah memenuhi asumsi pengujian validitas diskriminan.

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT)  $< 0,90$ , maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.15**  
**Validitas Diskriminan**

	<i>Job Satisfaction (Z)</i>	OCB (Y)	<i>Person Job Fit (X1)</i>	<i>Person Organizational Fit (X2)</i>
<i>Job Satisfaction (Z)</i>				
OCB (Y)	0.801			
<i>Person Job Fit (X1)</i>	0.424	0.605		
<i>Person Organizational Fit (X2)</i>	0.518	0.664	0.819	

Sumber : SEM PLS (2024)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel *Job Satisfaction* dengan OCB sebesar  $0,801 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT)
2. Variabel *Person Job Fit* dengan *Job Satisfaction* sebesar  $0,424 < 0,900$ , korelasi variabel *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT).
3. Variabel *Person Job Fit* dengan *Person Organizational Fit* sebesar  $0,605 < 0,900$ , korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT).
4. Variabel *Job Satisfaction* dengan *Person Organizational Fit* sebesar  $0,518 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT).
5. Variabel OCB dengan *Person Organizational Fit* sebesar  $0,664 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT).

6. Nilai korelasi *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel *Person Job Fit* dengan terhadap *Person Organizational Fit* adalah sebesar  $0,819 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi *Person Organizational Fit* dinyatakan valid.

#### 4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)*

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1 Hasil *R-Square*

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 (rendah)

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji *R-Square***

	R Square	R Square Adjusted
<b>Job Satisfaction (Z)</b>	0.326	0.312
<b>OCB (Y)</b>	0.629	0.617

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square adjust* diperoleh hasil bahwa model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0,312 dan 0,617. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu *Person Job Fit*, dan *Person Organizational Fit* dalam menjelaskan vaiabel Z yaitu *Job Satisfaction* adalah sebesar 31,2% dengan demikian model tergolong substansial (rendah) dan kemampuan variabel X yaitu *Person Job Fit* dan *Person Organizational Fit* dalam menjelaskan vaiabel Y yaitu OCB adalah sebesar 61,7% dengan demikian model tergolong substansial (sedang).

#### 4.2.2.2 Hasil Uji *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, 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, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria *F-Square* yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.17**  
**Hasil *F-Square***

	<i>Job Satisfaction</i> (Z)	OCB (Y)	<i>Person Job Fit</i> (X1)	<i>Person Organizational Fit</i> (X2)
<i>Job Satisfaction</i> (Z)		0.147		
OCB (Y)				
<i>Person Job Fit</i> (X1)	0.024	0.077		
<i>Person Organizational Fit</i> (X2)	0.102	0.137		

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:



1. Variabel *Person Job Fit* (X1) terhadap *Job Satisfaction* (Z) memiliki nilai 0,024 maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel *Person Job Fit* (X1) terhadap OCB (Y) memiliki nilai 0,077 maka efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel *Person Organizational Fit* (X2) terhadap *Job Satisfaction* (Z) memiliki nilai 0,102 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel *Person Organizational Fit* (X2) terhadap OCB (Y) memiliki nilai 0,137 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
5. Variabel *Job Satisfaction* (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki nilai 0.147 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### **4.2.3 Pengujian Hipotesis**

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain: direct effect, indirect effect dan total effect.

##### **4.2.3.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

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:

1. Jika nilai koefisien 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.
2. 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.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan dan jika nilai P- Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

**Tabel 4.18**  
**Hasil Koefisien Jalur (Hipotesis)**

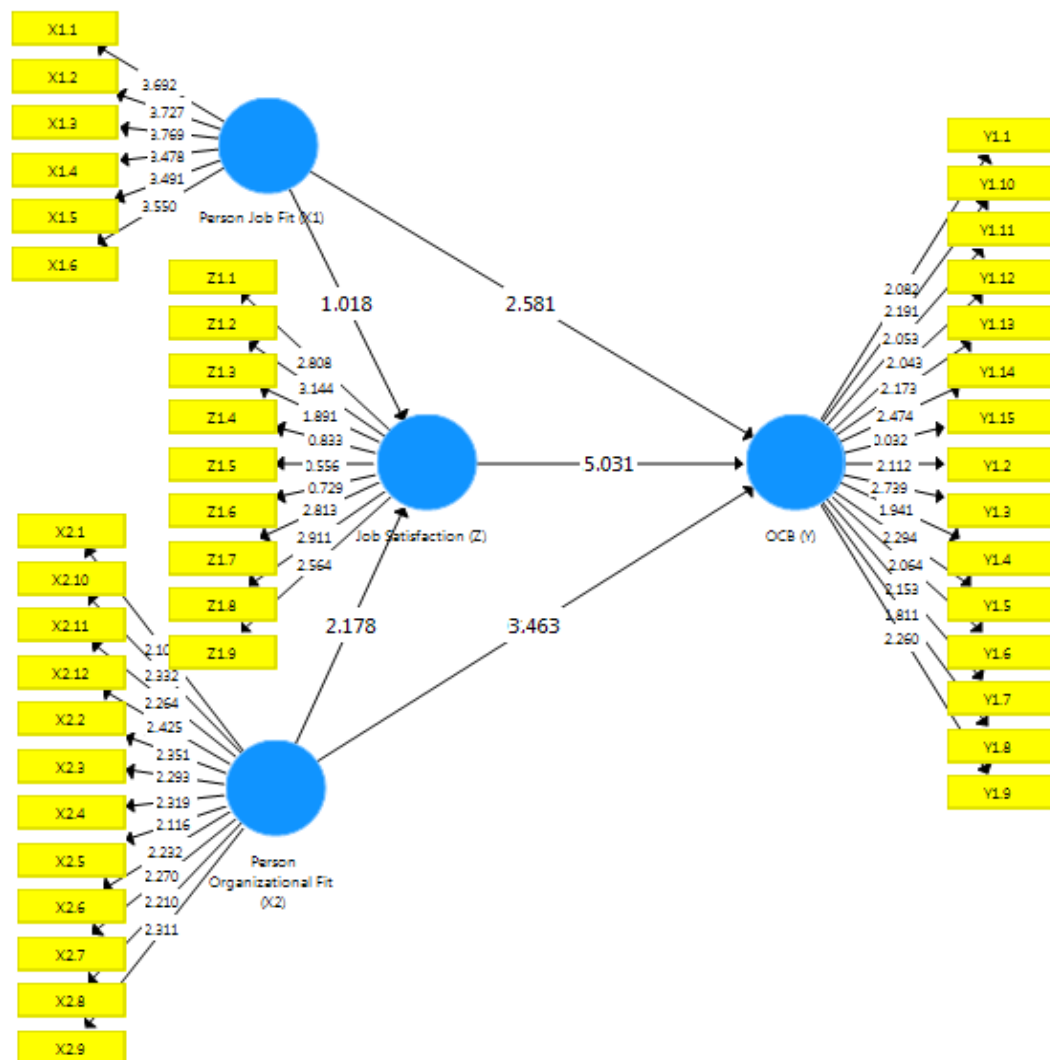
	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Job Satisfaction (Z) -&gt; OCB (Y)</i>	5.031	<b>0.000</b>
<i>Person Job Fit (X1) -&gt; Job Satisfaction (Z)</i>	1.018	<b>0.309</b>
<i>Person Job Fit (X1) -&gt; OCB (Y)</i>	2.581	<b>0.014</b>
<i>Person Organizational Fit (X2) -&gt; Job Satisfaction (Z)</i>	2.178	<b>0.030</b>
<i>Person Organizational Fit (X2) -&gt; OCB (Y)</i>	3.463	<b>0.002</b>

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic*), antara lain:

1. Pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 2,581. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi *Person Job Fit*, maka semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,014 < 0,05$ , dengan demikian *Person Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Job Satisfaction* mempunyai koefisien jalur sebesar 1,018. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin rendah *Person Job Fit*, maka semakin rendah pula *Job Satisfaction*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,309 > 0,05$ , dengan demikian *Person Job Fit* tidak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*.

3. Pengaruh *Person Organizational Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 3,463. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi *Person Organizational Fit* seorang, maka semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,002 < 0,05$ , dengan demikian *Person Organizational Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Pengaruh *Person Organizational Fit* terhadap *Job Satisfaction* mempunyai koefisien jalur sebesar 2,178. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi *Person Organizational Fit*, maka semakin tinggi pula *Job Satisfaction*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,030 < 0,05$ , dengan demikian *Person Organizational Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.
5. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 5,031. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi *Job Satisfaction*, maka semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.



Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

**Gambar 4.2. Hasil Path Analysis**

#### 4.2.3.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

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) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan, artinya variabel intervening (*Job Satisfaction*), memberi pengaruh pada variabel eksogen (*Person Job*

dan Fit *Person Organizational Fit*) terhadap variabel endogen OCB (Y1). Dengan kata lain, ada pengaruhnya secara tidak langsung.

2. Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel intervening (*Job Satisfaction*), tidak memberi pengaruh pada variabel eksogen (*Person Job Fit* dan *Person Organizational Fit*) terhadap variabel endogen OCB (Y). Dengan kata lain, tidak ada pengaruhnya secara tidak langsung.

**Tabel 4.19**  
**Hasil Pengaruh Tidak Langsung**

	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Person Job Fit (X1) -&gt; Job Satisfaction (Z) -&gt; OCB (Y)</i>	0.802	<b>0.423</b>
<i>Person Organizational Fit (X2) -&gt; Job Satisfaction (Z) -&gt; OCB (Y)</i>	4.497	<b>0.000</b>

Sumber : Hasil Olahan PLS, 2024

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung (pengaruh tidak langsung) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh *Person Job Fit* terhadap OCB dengan variabel *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 0.802 dan p-values sebesar 0,423 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh *Job Satisfaction* terhadap OCB melalui *Job Satisfaction*.
2. Pengaruh *Person Organizational Fit* terhadap OCB dengan variabel *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening diperoleh hasil thitung sebesar 4.497 dan p-values sebesar 0,000 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* sebagai variabel intervening mampu memediasi pengaruh *Person Organizational Fit* terhadap OCB.

#### 4.2.2.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

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

**Tabel 4.20**  
**Hasil Pengaruh Total**

	T Statistics ( O/STDEV)	P Values
<i>Job Satisfaction (Z) -&gt; OCB (Y)</i>	5.031	<b>0.000</b>
<i>Person Job Fit (X1) -&gt; Job Satisfaction (Z)</i>	1.018	<b>0.309</b>
<i>Person Job Fit (X1) -&gt; OCB (Y)</i>	2.581	<b>0.014</b>
<i>Person Organizational Fit (X2) -&gt; Job Satisfaction (Z)</i>	2.178	<b>0.030</b>
<i>Person Organizational Fit (X2) -&gt; OCB (Y)</i>	3.463	<b>0.003</b>

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh total (*total effect*) diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Total effect untuk pengaruh *Person Job Fit* terhadap OCB diperoleh hasil sebesar 2,581 dengan nilai P-Values 0,014 (berpengaruh signifikan).
2. Total effect untuk pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Job Satisfaction* diperoleh hasil sebesar 1,018 dengan nilai P-Values 0,309 (tidak berpengaruh signifikan).
3. Total effect untuk pengaruh *Person Organizational Fit* terhadap OCB diperoleh hasil sebesar 3,463 dengan nilai P-Values 0,003 (berpengaruh signifikan).
4. Total effect untuk pengaruh *Person Organizational Fit* terhadap *Job Satisfaction* diperoleh hasil sebesar 2,178 dengan nilai P-Values 0,030 (berpengaruh signifikan).
5. Total effect untuk pengaruh *Job Satisfaction* terhadap OCB diperoleh hasil sebesar 5,031 dengan nilai P-Values 0,000 (berpengaruh signifikan).

### 4.3. Pembahasan

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

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 2,581 dengan angka signifikan 0,014. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *Person Job Fit* maka akan semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* seseorang.

*Person-job fit* digambarkan sebagai kedekatan antara individu dengan posisi dan kinerjanya dalam bekerja. Pemahaman ini menggabungkan persyaratan kerja dengan kesamaan yang bergantung pada integritas infrastruktur yang dapat diakses untuk memenuhi persyaratan kerja, dan persyaratan kerja dengan kemampuan pekerja untuk memenuhi persyaratan tersebut. (Nickita, 2022).

Juliati et al. (2015) menemukan bahwa *Person-job fit* secara langsung memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional karyawan. Semakin tinggi kesesuaian individu terhadap pekerjaan maka akan semakin meningkat komitmen karyawan pada perusahaan. *Person-job fit* merujuk pada sejauh mana karyawan cocok dengan tugas dan tanggung jawab mereka, sementara *person-organization fit* mengacu pada sejauh mana nilai, minat, dan kepribadian seseorang cocok dengan budaya dan nilai perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kesesuaian antara karyawan dan pekerjaan serta antara karyawan dan organisasi, semakin besar kemungkinan karyawan menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang positif. Oleh karena itu, kepuasan kerja dapat menjadi mediator dalam hubungan antara *person-job fit* dan *OCB*. Dengan

demikian, dapat disimpulkan bahwa person-job fit berperan penting dalam meningkatkan *OCB* di dalam suatu organisasi.

Berdasarkan bukti empiris terdahulu *Person-job fit* memiliki keterikatan dengan *OCB* (O'Reilly et al., 1991). Di perkuat lagi oleh penelitian yang dilakukan oleh (Nickita, 2022) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara *Person-job fit* terhadap *OCB* karyawan bahwa *Person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*

#### **4.3.2. Pengaruh *Person Organizational Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *Person Organizational Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 3.463 dengan angka signifikan 0,003. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *Person Organizational Fit* maka akan semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* seseorang.

*Person-organization fit* merupakan derajat kesesuaian atau kesesuaian karakteristik individu dengan nilai-nilai yang terkandung dalam fungsi organisasi dalam upaya menopang perkembangan dan kemajuan organisasi. Seperti yang dikaji oleh Pudjiarti (2017) dalam (Tulu, 2021) keselarasan nilai-nilai individu dengan organisasi adalah alat terbaik untuk mencapai tujuan, dan usaha untuk meletakkan dasar pada sebuah konsep. Mengembangkan sumber daya manusia yang berpotensi meningkatkan keunggulan kompetitif. Kesesuaian antara individu dan organisasi terjadi apabila terdapat kesesuaian yang bersifat intrinsik individu dengan organisasi, kesesuaian tujuan, kepuasan kebutuhan pegawai, dan kesesuaian sifat kepribadian-budaya.



Menurut Nurhayati et al., (2016) dalam (Tulu, 2021) perilaku kewarganegaraan organisasi merupakan aspek unik dari aktivitas individu di tempat kerja. Organisasi berhasil jika mereka memiliki karyawan yang hanya melakukan tugas-tugas penting dan cenderung tidak melakukan tugas-tugas seperti membantu atau menyumbang.

Hal ini menunjukkan bahwa ketika nilai-nilai dan prinsip seseorang sesuai dengan visi misi serta tujuan perusahaan tempatnya bekerja, mereka akan menunjukkan perilaku *OCB*. Perilaku *OCB* tersebut muncul karena karyawan merasa bahwa tujuan perusahaan juga menjadi tujuan pribadinya, dalam meningkatnya produktifitas kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa bahwa pendapat, tujuan, dan nilai-nilai diri mereka didukung oleh perusahaan maka mereka akan membalas dukungan tersebut dengan bekerja yang bahkan lebih dari deskripsi pekerjaannya demi kelangsungan perusahaan. Berdasarkan penelitian dari (Alfani & Hadini, 2018) menyatakan bahwa *Person-Organization Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

#### **4.3.3. Pengaruh *Person Job Fit* Terhadap *Job Satisfaction***

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Job Satisfaction*, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t statistik sebesar 1,018 dengan angka signifikan 0,309. Hal ini menunjukkan semakin rendah *Person Job Fit* seseorang maka akan semakin rendah pula *Job Satisfaction* seseorang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan Peng dan Mao (2014) yang menunjukkan bahwa *Person Job Fit* secara signifikan mempengaruhi *Job Satisfaction*. Pada penelitian tersebut, efikasi diri dijadikan sebagai variabel mediator antara *person job-fit* dan kepuasan kerja. *Person job-fit*

dikatakan dapat meningkatkan efikasi diri yang kemudian dapat memberikan kepuasan kerja ketika karyawan berhasil mencapai performa yang lebih baik dalam pekerjaannya.

Sedangkan karyawan dengan kesesuaian yang rendah akan lebih sulit menyelesaikan tugas pekerjaannya, mengakibatkan akan lebih sering dikritik oleh atasan dan cenderung mengalami pengalaman-pengalaman negatif dalam melakukan pekerjaannya sehingga karyawan akan memiliki efikasi diri yang rendah (Hect dan Allen, dalam Peng dan Mao, 2014). Ilyas (2013) melakukan penelitian yang serupa dan ditemukan hasilnya bahwa *person job-fit* juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Iqbal, Latif dan Naseer (2012) menunjukkan hasil bahwa dampak dari *Person Job Fit* memberikan hubungan positif terhadap *Job Satisfaction*. Penelitian yang dilakukan pada karyawan yang berasal dari bermacam-macam perusahaan di India oleh Chhabra (2015) menyatakan bahwa *person job-fit* memiliki hubungan positif dengan *Job Satisfaction* serta komitmen organisasi. Dijelaskan bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaannya dapat memberikan kepuasan yang lebih dalam bekerja yang kemudian dapat menurunkan angka turnover.

#### **4.3.4. Pengaruh *Person Organizational Fit* Terhadap *Job Satisfaction***

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *Person Organizational Fit* terhadap *Job Satisfaction*, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t hitung sebesar 2.178 dengan angka signifikan 0,030. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *Person Organizational Fit* maka akan semakin tinggi pula *Job Satisfaction* seseorang.

*Person organization fit* berpengaruh terhadap *Job satisfaction*. Hal ini disebabkan adanya kesesuaian antara nilai-nilai dalam visi, misi organisasi dengan nilai-nilai yang dianut individu, dan perasaan nyaman dengan rekan kerja, kesesuaian karakteristik organisasi. Seseorang yang lebih cocok dengan organisasi, maka hubungan dengan pekerjaan akan menghasilkan yang lebih positif, dan meningkatkan produktivitas individu serta efektivitas organisasi. *P-O fit* yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sedangkan *P-O fit* yang buruk dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*).

*Person Organization fit* dapat membantu organisasi untuk memilih para pegawai dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi serta membentuk pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut (Ayu & Kartika, 2021) dalam (Chandra et al., 2021). Jika *person organization fit* dan kepuasan kerja mengalami kecocokan atau kesesuaian maka kepuasan kerja t juga akan meningkat

#### **4.3.5. Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 5,031 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *Job Satisfaction* seseorang maka akan semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* seseorang.

Menurut (Setiono & Santoso, 2022) *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap OCB. karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka

cenderung menampilkan OCB yang lebih tinggi. Kepuasan kerja mengacu pada sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya dengan disiplin dan menunjukkan kinerja yang baik. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja merupakan respon emosional terhadap penilaian nilai dan akan meningkatkan kemungkinan karyawan tersebut melakukan OCB

Menurut (Nurtjahjanti et al., n.d.) *Job Satisfaction* berhubungan secara positif dan signifikan terhadap *OCB*. Seseorang yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal yang lebih diluar tanggung jawab formalnya. Oleh karena itu *OCB* merupakan perilaku individu yang secara sukarela melaksanakan tugas-tugas di luar tanggung jawabnya dan berdampak positif bagi organisasi. Karyawan yang puas lebih cenderung untuk melakukan pekerjaannya melebihi *job-description* yang seharusnya, karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka dalam bekerja

Secara sederhana bahwa ketika individu merasa puas terhadap pekerjaannya maka perilaku *OCB* yang dihasilkan merupakan bentuk penghargaan individu terhadap organisasi tempat individu tersebut bekerja dan telah memberikan rasa puas terhadap individu tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan *OCB*, yang pada gilirannya dapat berdampak pada kinerja karyawan.

#### **4.3.6. Pengaruh *Person Job Fit* terhadap *OCB* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Intervening**

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji

statistik sebesar 0,802 dengan angka signifikan 0,423. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa tidak ada pengaruh *Person Job Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Intervening.

*Person-job fit* melibatkan kesesuaian tuntutan pekerjaan dengan pengetahuan individu, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya. Sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* melibatkan perilaku yang bersifat sukarela, bebas, dan tidak berkaitan langsung dengan reward. Dari pengertian tersebut, dapat diasumsikan bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaannya akan menimbulkan perasaan puas, karena individu bekerja sesuai pada bidang yang ditekuni. Perasaan yang puas terhadap pekerjaan, memungkinkan karyawan untuk bekerja di luar deskripsi pekerjaan (*extra role*).

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* (Irawan, 2012). *Person-job fit* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction* sebagai mediator melalui *organization citizenship behaviour (OCB)* *Job Satisfaction* sebagai mediator.

#### **4.3.7. Pengaruh *Person Organizational Fit* terhadap OCB dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Intervening**

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung pengaruh *Person Organizational Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Intervening, hal ini dibuktikan dengan uji statistik sebesar 4.497 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima bahwa ada pengaruh Identification terhadap

*Organizational Citizenship Behavior* dengan *Job Satisfaction* sebagai Variabel Intervening.

*Person-organizational fit (PO Fit)* merupakan pendekatan baru dalam perekrutan karyawan. Pendekatan ini memperhatikan pada perilaku karyawan secara luas. Pendekatan *person-organizational fit* didefinisikan sebagai kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi. Pada penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh (Oka, 2015) menunjukkan bahwa, *person-organizational fit* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* dan kepuasan kerja pada pengujian langsung. Sedangkan pada pengujian hubungan tidak langsung, mediasi kepuasan kerja pada hubungan nilai individu dan nilai organisasi dengan *OCB* berpengaruh tidak signifikan (Rejeki, 2015).

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. *Person Job Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
2. *Person Organizational Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
3. *Person Job Fit* tidak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
4. *Person Organizational Fit* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
5. *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
6. *Person Job Fit* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Satisfaction* Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
7. *Person Organizational Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Job Satisfaction* Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Hendaknya perusahaan dalam merekrut dan mempertahankan karyawan untuk tidak hanya memperhatikan kesesuaian karyawan dengan pekerjaannya saja, akan tetapi perlu memperhatikan kesesuaian dengan organisasi karena hal tersebut akan berpengaruh pada komitmen karyawan yang pada akhirnya perusahaan tidak hanya melihat kesesuaian karyawan pada pekerjaannya saja akan tetapi kesesuaian dengan perusahaannya harus tinggi. Hal tersebut dikarenakan perusahaan membutuhkan karyawan yang dapat mengikuti perubahan sistem organisasi yang akan memengaruhi komitmen karyawan untuk tetap bertahan dan terlibat dalam kegiatan yang dilakukan organisasi.
2. Hendaknya perusahaan perlu melakukan tingkat pengukuran kepuasan kerja kepada pegawai sehingga perusahaan dapat mengetahui sejauh mana para pegawai memiliki tingkat kepuasan terhadap perusahaan yang juga akan berdampak terhadap komitmen yang dimiliki oleh karyawan.
3. Perusahaan hendaknya memperhatikan aspek kecocokan individu dengan pekerjaannya, tetapi juga memperhatikan perasaan emosional dari pegawai terhadap organisasi. Organisasi juga perlu melibatkan pegawai dalam berbagai kegiatan, karena dengan adanya keterlibatan tersebut akan menimbulkan perasaan bahwa pegawai merasa dihargai dan kemampuan yang dimiliki dibutuhkan oleh organisasi.



4. Untuk menciptakan kepuasan dalam bekerja, hendaknya perlu ditingkatkan kembali dalam pemberian bonus/reward kepada karyawan dalam mencapai kinerja yang diinginkan atau prestasi kerja yang di dapat karyawan.
5. Hendaknya karyawan mempunyai rasa yang tinggi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam dirinya. Dengan demikian karyawan akan berusaha mengembangkan kompetensi yang ada, serta dapat menguasai segala situasi dan tugas yang sulit dan menantang dalam pencapaian tujuan perusahaan.
6. Pihak perusahaan diharapkan dapat menjaga dan mempertahankan penerapan disiplin kerja yang terbentuk dalam perusahaan. Perusahaan juga dapat memberikan penghargaan berupa materil maupun non materil kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi atau reward dalam mematuhi peraturan dan penyelesaian target kerja yang ditetapkan, dan memberi punishment (hukuman) bagi karyawan yang melanggar peraturan atau tata tertib sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan.
7. Bagi peneliti lain yang ingin mengetahui lebih dalam mengenai OCB karyawan agar dapat terus menggali faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi OCB karyawan, sehingga nantinya penelitian akan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel eksogen, yaitu *Person Job Fit* dan *Person Organizational Fit* ,

variabel intervening terdiri dari variabel yaitu *Job Satisfaction* dan Variabel endogen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* seperti pengawasan lingkungan kerja, budaya organisasi dan sebagainya.

2. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini hanya menggunakan program software Smart PLS, dimana masih ada program software yang lainnya, yang digunakan untuk pengolahan data.
3. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Alfani, I. & Hadini, R. (2018) Pengaruh *Person Job Fit* Dan *Person Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi*, 2(2), 1-11.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Bpjs Ketenagakerjaan Cabang Belawan). *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Barotuttakiah, R., & Helmy, I. (2020). Pengaruh Workplace Friendship Dan Person-Organization Fit (P-O Fit) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (Jimmba)*, 2(1), 101–110.
- Candra, H. L., & Frendika, R. (2023). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Peternakan Bandung Selatan (Kpbs) Pangalengan Unit Kesehatan Hewan. *Bandung Conference Series: Business And Management*, 3(1), 143–150.
- Darmi, A. S., & Stikubank, U. (2010). Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (Jbe)*, 17(1), 43–60.
- Farisi, S., & Pane, I. H. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Pendidikan Kota Medan. *Seminar Of Social Sciences Engineering & Humaniora*, 407–419.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate IBM SPSS 23(Edisi Pert)*. Indomedia Pustaka.
- Hamdani, S., & Jufrizen, J. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi *Organizational Citizenship Behavior*. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1256-1274.
- Handaningrum, C. P., & Tanuwijaya, J. (2023). Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Employee Performance Dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (Mea)*, 7(3), 365–382.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Angkasa Pura II

- (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Intan, P. A. (2020). Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan Pt. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Lamongan. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 1(1), 1-18.
- Jufrizen, J., & Hamdani, S. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi *Organizational Citizenship Behavior*. *Jesya*, 6(2), 1256–1274.
- Jufrizen, J., & Ritonga, P. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen. *Mix Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 447.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Empirical Models of *Organizational Citizenship Behavior* and Lecturer Performance at Private Universities in Medan. *EQUITY (Journal of Economics and Finance)*, 4(2), 145-165.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). The Role of Mediation *Organizational Citizenship Behavior* on the Effect of Work Motivation and *Job Satisfaction* on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(2), 162-183.
- Jufrizen, J., & Nasution, A. H. (2021). Peran Mediasi Workplace Spirituality pada Pengaruh Spiritual Leadership terhadap Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(2), 246-258.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M.E., & Daulay, R. (2017). The Effect of *Job Satisfaction*, Work Motivation and Organizational Commitment on Performance Through *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) as an Intervening Variable, *Econ. Educ. Anal J*, 6(1), 365-378.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 4(2), 145-165.
- Jufrizen, J., Khair, K., Kesuma, A. D., Sari, M., Pandia, M. M. (2023). Servant Leadership and Organizational Culture on *Organizational Citizenship Behavior*: The Mediation Role of *Job Satisfaction*. *Management Scientific Journal*, 13(1), 138–160.

- Jufrizen, J., & Sianipar, D. (2023). Person Organization Fit, Perceived Organizational Support And *Organizational Citizenship Behavior*: The Moderating Role Of Job Embeddedness. *International Journal Of Economics Social And Technology*, 2(3), 184–205.
- Jufrizen, J., & Azila, A. (2023). Organizational Culture and *Job Satisfaction* on *Organizational Citizenship Behavior*: the Mediation Role of Organizational Commitment. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences*, 867-874.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*. UMSU Press.
- Kirana, K. C., Setyawati, N. D., & Kurniawan, I. S. (2021). Memperkuat Ocb: Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Intrinsik: Studi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Yogyakarta. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 354–363.
- Kristof, A. L. (2006). Person-Organization Fit: an Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(5), 1-49.
- Kusaeni, N. (2023). Pengaruh Person Organization Fit Dan *Person Job Fit* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Pada Dindikcapil Demak). *Jurnal Manajemen*, 2(1), 59–71.
- Lukito, R. (2020). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi Pvc Di Ud. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2), 1–9.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Makmur, M. H. (2019). Person Organizpengaruh Person Organizationfit Dan Job Embededdness Terhadap Turnover Intention PT. Maruki International Indonesiaationfit. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 177–187.
- Muliani, S., & Perkasa, D. H. (2023). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Pegawai Ppsu Di Salah Satu Kelurahan Daerah Jakarta Utara. *Agility: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(03), 115-126.
- Nickita, D. (2022). Pengaruh *Person Job Fit* Dan Person Organization Fit Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi Bisnis Digital*, 1(2), 137–149.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.

- Nurhayati, D., Minarsih, M., & Wulan, H. S. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) (Studi Kasus Pada Pt. Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang). *Journal Of Management*, 2(2), 1–24.
- Pandia, M. M., Jufrizen, J., Khair, T., & Tanjung, H. (2023). Organization Citizenship Behavior: the Role of Spiritual Leadership, Self Efficacy, Locus of Control and *Job Satisfaction*. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 168-187.
- Putra, A. R., Syofian, T., & Safrianti, S. (2023). Pengaruh Person Organization Fit, *Person Job Fit* Dan Intrinsic Motivation Terhadap *Job Satisfaction* Pada Karyawan. *Journal Of Trends Economics And Accounting Research*, 3(4), 446–451.
- Putri, R. A. R., & Parmin, P. (2022). Pengaruh *Person Job Fit*, Person Organization Fit Terhadap Komitmen Organisasi Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (Jimmba)*, 4(5), 597–612.
- Raharmeni, P., & Arwani, M. (2021). Pengaruh Dukungan Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten Pati. *Jurnal Studi Manajemen Bisnis*, 01(02), 1–15.
- Ratih, I., & Monica, B. S. (2021). Peranan Person Organization Fit Dan *Person Job Fit* Dalam Meningkatkan *Job Satisfaction* Dengan Work Engagement Sebagai Mediasi. *Majalah Ekonomi*, 26(1), 8–28.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisike-7. Rajagrafindo.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Angkasa Pura Ii (Persero) Kantor Cabang Kualanam. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Sari, S. D. M., Kurniawan, I. S., & Kusuma, N. T. (2024). Mediasi *Job Satisfaction* Pada Pengaruh Leader- Member Exchange Dan Perceived Organizational Support Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pdam Sleman. *Jurnal Manajerial*, 11(1), 45-62.
- Setiono, E. J., & Santoso, T. (2022). Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Yang Dimediasi Oleh Organizational Commitment Pada Pt Araya Bangun Sarana. *Jurnal Agora*, 10(1), 1–6.
- Subawa. I M., & Suwanda, I. G. Made. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap

*Organizational Citizenship Behavior. E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 34-47.

Sudarmono, R. A., Supriyono, I., & Edris, M. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Person-Organization Fit (P-O Fit) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 1(3), 265–276.

Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.

Susilo, M. A., Jufrizen, J., & Khair, H. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior*. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 587-605.

Tulu, F. X. (2021). Analisis Person-Organization Fit Dan *Job Satisfaction* Terhadap Competitive Advantage Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Usaha Kecil Menengah Diy). *UPAJIWA : Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Daulat Rakyat*, 5(1), 45–53.

Ummah, K. M. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Self Efficacy Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Mizania: Jurnal Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(1), 105–115.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Raja Grafindo.