

**PENGARUH PERSON-JOB FIT DAN JOB CRAFTING TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI WORK
ENGAGEMENT PADA KANTOR DINAS PENANAMAN MODAL
DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KOTA MEDAN**

SKRIPSI

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

OLEH :

NAMA : GAYATRI
NPM : 2005160253
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SDM

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



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 28 Mei 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : GAYATRI
NPM : 2005160253
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH *PERSON-JOB FIT* DAN *JOB CRAFTING* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI *WORK ENGAGEMENT* PADA KANTOR DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KOTA 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

Prof. Dr. JURIZEN, S.E., M.Si.

Penguji II

RONI PARLINDUNGAN, S.E., M.M.

Pembimbing

YUDI SISWADI, S.E., M.M.

PANITIA UJIAN

Ketua

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

Sekretaris

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



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 : GAYATRI
N.P.M : 2005160253
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH *PERSON-JOB FIT* DAN *JOB CRAFTING*
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP*
BEHAVIOR MELALUI *WORK ENGAGEMENT* PADA
KANTOR DINAS PENANAMAN MODAL DAN
PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KOTA MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

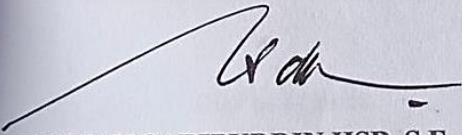
Medan, Mei 2024

Pembimbing Skripsi

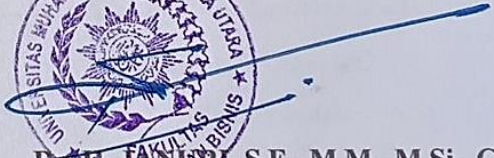

YUDI SISWADI, S.E., M.M.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen


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

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Dr. E. FAKHRI, S.E., M.M., M.Si., CMA.





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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : GAYATRI
NPM : 2005160253
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH PERSON-JOB FIT DAN JOB CRAFTING TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI WORK ENGAGEMENT PADA KANTOR DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KOTA MEDAN

| Tanggal | Hasil Evaluasi | Tanggal | Paraf Dosen |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|
| BAB 1 | Ides proposal skripsi | 7/2/24 | |
| BAB 2 | Ides proposal skripsi | 5/2/24 | |
| BAB 3 | Ides proposal skripsi | 20/2/24 | |
| BAB 4 | - Hasil pengujian hipotesis hasil kuisioner dan wawancara, tabel & analisis | 21/4/24 | |
| BAB 5 | - Konsep form - port keel pengujian hipotesis | 2/5/24 | |
| Daftar Pustaka | - Citasi jurnal/ artikel terkait dan dosen FEB - Gmail mandelap. | 2/5/24 | |
| Persetujuan Sidang Meja Hijau | Ace pros selanjutnya | 16/5/24 | |

Medan, Mei 2024

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

YUDI SISWADI, S.E., M.M



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Gayatri
N.P.M : 2005160253
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen SDM

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul “ *Pengaruh Person-Job Fit dan Job Crafting terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Work Engagement pada Kantor Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan*” adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Gayatri
Gayatri

ABSTRAK

PENGARUH *PERSON-JOB FIT* DAN *JOB CRAFTING* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI *WORK ENGAGEMENT* PADA KANTOR DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KOTA MEDAN

Gayatri

Program Studi Manajemen

E-mail: gayatri@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *person-job fit*, *job crafting* dan *work engagement* secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior*, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *person-job fit*, dan *job crafting* secara langsung terhadap *work engagement*, dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *person-job fit*, dan *job crafting* secara tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel sebanyak 61 responden yang merupakan pegawai Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan daftar pernyataan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif *person-job fit*, *job crafting* dan *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*. Terdapat pengaruh positif dan signifikan persepsi *person-job fit*, dan *job crafting* terhadap *work engagement*. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *person-job fit*, dan *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*.

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

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF PERSON-JOB FIT AND JOB CRAFTING ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR THROUGH WORK ENGAGEMENT AT THE ONE-STOP INTEGRATED INVESTMENT AND SERVICES OFFICE OF MEDAN CITY

Gayatri

Management Study Program

E-mail: gayatri@gmail.com

The aim of this study is to determine and analyze the direct influence of person-job fit, job crafting, and work engagement on organizational citizenship behavior, to identify and analyze the direct influence of person-job fit and job crafting on work engagement, and to ascertain and analyze the indirect influence of person-job fit and job crafting on organizational citizenship behavior through work engagement. This study employs an associative research design with a sample of 61 respondents who are employees of the One-Stop Integrated Investment and Services Office of Medan City. Data collection techniques involve using statement lists such as questionnaires, and data analysis techniques utilize Partial Least Squares (SmartPLS). The results indicate a positive influence of person-job fit, job crafting, and work engagement on organizational citizenship behavior. There is a significant positive influence of perceived person-job fit and job crafting on work engagement. Moreover, there is a significant positive influence of person-job fit and job crafting on organizational citizenship behavior through work engagement.

Keywords: *Person-Job Fit, Job Crafting, Work Engagement And Organizational Citizenship Behavior*

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan shalawat dan salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad Salallahu'Alaihiwasallam yang telah membawa risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penulisan ini merupakan kewajiban bagi penulis guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program strata 1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul penulis yaitu :**“Pengaruh *Person-Job Fit* Dan *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement* Pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan”**.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Teristimewa orang tua kandung Ayahanda Ibunda tercinta yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Agussani, M.AP Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
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 Saripuddin Hsb, 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. Bapak Yudi Siswadi, S,E,. M.M, Selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
9. Seluruh Dosen dan staff pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi ini.

10. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang turut membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

11. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga Allah Subhanahu Wata'ala membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna menyempurnakan skripsi ini dari semua pihak.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap skripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Wassalammualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Mei 2024
Penulis

Gayatri
2005160253

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| BAB 3 METODE PENELITIAN..... | 45 |
| 3.1 Pendekatan Penelitian | 45 |
| 3.2 Defenisi Operasional..... | 45 |
| 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian | 46 |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel..... | 47 |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data | 49 |
| 3.6 Teknik Analisis Data..... | 50 |
| BAB 4 HASIL PENELITIAN | 57 |
| 4.1 Hasil Penelitian | 57 |
| 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian..... | 57 |
| 4.1.2 Identitas Responden..... | 57 |
| 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian | 60 |
| 4.1.3.1 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) | 60 |
| 4.1.3.2 Variabel <i>Person-Job Fit</i> (X1) | 62 |
| 4.1.3.3 Variabel <i>Job Crafting</i> (X2)..... | 63 |
| 4.1.3.4 Variabel <i>Work Engagement</i> (Z)..... | 65 |
| 4.2 Analisis Data | 66 |
| 4.2.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)..... | 66 |
| 4.2.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)..... | 69 |
| 4.3 Pembahasan..... | 75 |
| 4.3.1 Pengaruh <i>Person-Job Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 75 |
| 4.3.2 Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 76 |
| 4.3.3 Pengaruh <i>Person-Job Fit</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> | 77 |
| 4.3.4 Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Work Engagement</i> | 78 |
| 4.3.5 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 79 |
| 4.3.6 Pengaruh <i>Person-Job Fit</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Yang Dimediasi <i>Work Engagement</i> | 80 |
| 4.3.7 Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Yang Dimediasi <i>Work Engagement</i> | 81 |
| BAB 5 PENUTUP..... | 83 |
| 5.1 Kesimpulan | 83 |
| 5.2 Saran..... | 84 |
| 5.3 Keterbatasan Penelitian..... | 85 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 3.1 Definisi Operasional | 46 |
| Tabel 3.2 Skedul Rencana Penelitian..... | 47 |
| Tabel 3.3 Daftar Pegawai Kantor DPMPTSP Kota Medan | 48 |
| Tabel 3.4 Penentuan Strata Sampel..... | 49 |
| Tabel 3.5 Skala Likert | 50 |
| Tabel 4.1 Skala Likert | 57 |
| Tabel 4.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 58 |
| Tabel 4.3 Identitas Responden Berdasarkan Usia..... | 58 |
| Tabel 4.4 Identitas Responden Berdasarkan Latar Pendidikan Terakhir | 59 |
| Tabel 4.5 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja..... | 59 |
| Tabel 4.6 Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan | 60 |
| Tabel 4.7 Skor Angket Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)..... | 61 |
| Tabel 4.8 Skor Angket Variabel <i>Person-Job Fit</i> (X1)..... | 62 |
| Tabel 4.9 Skor Angket Variabel <i>Job Crafting</i> (X2)..... | 64 |
| Tabel 4.10 Skor Angket Variabel <i>Work Engagement</i> (Z)..... | 65 |
| Tabel 4.11 <i>Outer Loading</i> | 66 |
| Tabel 4.12 <i>AVE</i> | 68 |
| Tabel 4.13 <i>Cronbach Alpha</i> | 68 |
| Tabel 4.14 <i>Composite Reliability</i> | 69 |
| Tabel 4.15 <i>R-Square</i> | 69 |
| Tabel 4.16 <i>F-Square</i> | 70 |
| Tabel 4.17 <i>Path Coeficient</i> | 71 |
| Tabel 4.18 <i>Indirect Effect</i> | 74 |
| Tabel 4.19 <i>Total Effect</i> | 74 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 2.1 Kerangka Konseptual..... | 43 |
| Tabel 3.1 Teknis Analisis Jalur..... | 52 |
| Gambar 4.1 Hasil Uji <i>Algorithm (Outer Loading)</i> | 67 |
| Gambar 4.2 Hasil Uji <i>Bootstrapping (Direct Effect)</i> | 73 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu asset paling berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi, karena manusialah yang merupakan satu-satunya sumber daya yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Oleh karena itu, upaya untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan langkah utama organisasi (Sedarmayanti, 2017). Dalam lembaga pemerintahan sumber daya manusia merupakan faktor penentu berhasil tidaknya sebuah pelayanan yang baik. Oleh karena itu, sumber daya manusia memiliki peranan sebagai pendayagunaan aparatur negara agar terus ditingkatkan terutama yang berkaitan dengan kualitas, efisiensi pelayanan dan pengayoman pada masyarakat serta kemampuan profesional dan kesejahteraan aparat sangat diperhatikan dalam menunjang pelaksanaan tugas.

Peningkatan efektifitas dan keberhasilan sebuah lembaga pemerintahan sangat tergantung pada pengelolaan sumber daya manusia yang baik, dikarenakan lembaga pemerintahan harus dapat memiliki sumber daya manusia yang disiplin, profesional, tanggung jawab, dan berintegritas tinggi kepada organisasinya (Prameswari & Suwandana, 2017). Organisasi dapat meningkatkan produktivitasnya dengan menerapkan *organizational citizenship behavior* atau perilaku *extra-role*. Pegawai yang tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun bersedia melakukan tugas tambahan seperti mau bekerja sama, membantu rekan kerja, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif tanpa imbalan

apapun akan membuat organisasi berhasil mencapai tujuannya itu disebut sebagai OCB (Nugraha & Adnyani, 2018).

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk kesediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Jufrizen, Farisi, Azhar & Daulay, 2020). Fenomena OCB ini juga sering menimbulkan kegelisahan bagi pegawai, ketika pegawai melakukan OCB, mereka mungkin menghadapi konflik peran antara tugas utama mereka dan tugas-tugas OCB. Hal ini dapat menyebabkan ketegangan antara pekerjaan yang harus dilakukan dan kegiatan sukarela, serta mengganggu prioritas dan efektivitas pekerjaan yang sebenarnya.

Perilaku OCB pada pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor di antaranya adalah *Person-job fit*, *job crafting*, dan *work engagement* (Jufrizen, Khair, & Sari, 2023). Suatu kecocokan dalam bekerja atau dengan kata lain kesesuaian pekerjaan dengan individu (*person-job fit*) sangat berpengaruh dengan *organizational citizenship behavior* yang dimana jika pekerjaan seseorang sesuai dengan dirinya maka akan menciptakan atau menimbulkan perilaku sukarela mengerjakan pekerjaan yang melebihi standar tugas yang diberikan kepadanya atau membantu para pegawai lain yang mengalami kesulitan dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sabrina, Harahap, & Bahril Datuk, 2023) yang menyatakan *person-job fit* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Person-job fit menyangkut hubungan antara karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan tertentu. Dari pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *person-job fit* adalah kesesuaian antara karakteristik individu (mencakup

kemampuan dan kebutuhan atau keinginan) terhadap karakteristik pekerjaan tertentu dan orang-orang dari pekerjaan atau tugas yang dilakukan ditempat kerja (Robbins & Coulter, 2010). Selain pentingnya *person-job fit*, *job crafting* juga merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. *Job crafting* sendiri didefinisikan sebagai proses di mana individu secara aktif mengubah elemen-elemen dari pekerjaan mereka, termasuk tugas, hubungan, dan persepsi, untuk menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna dan memuaskan. Ini mencakup aktivitas seperti menambah atau mengurangi jenis tugas tertentu, meningkatkan kualitas interaksi dengan rekan kerja, dan menemukan makna yang lebih dalam dalam pekerjaan mereka (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Berg, 2013).

Job crafting yang dilakukan pegawai dalam memobilisasi dan meningkatkan sumber daya pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat, dan meningkatkan aspek pekerjaan yang menantang akan mengarah pada keterkaitan kerja mereka (Tims & Bakker, 2012). Jadi dengan adanya *job crafting* pegawai juga dapat berperilaku dengan secara sukarela untuk mengerjakan pekerjaan yang melebihi dari standar tugas yang biasanya diberikan kepadanya, pegawai yang seperti ini biasanya merupakan aset bagi sebuah organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Riyanto & Helmy, 2020) yang menyatakan *job crafting* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *job crafting* menurut (Kooij, Tims, & Akkermans, 2017) adalah *person-job fit*, *autonomy*, *task independence*, *individual difference*, dan *proactive personality*.

Ketika *person-job fit* dan *job crafting* digabungkan, hal ini dapat memiliki dampak positif yang kuat pada *work engagement*. Individu yang merasa bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan keahlian dan minat mereka, dan yang juga memiliki kesempatan untuk aktif mengubah pekerjaan mereka sesuai dengan preferensi pribadi mereka, cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan tersebut. Mereka mungkin merasa lebih termotivasi, bersemangat, dan terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka (Wrzesniewski et al., 2013). Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga perusahaannya (Macey & Schneider, 2015).

Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis kepada perusahaan. Keterikatan sebagai energi atau motivasi dari pegawai untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya. Keterlibatan pegawai merujuk pada sejauh mana seorang pegawai merasa terikat dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Fenomena ini telah menjadi topik perbincangan yang signifikan karena keterlibatan yang tinggi dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sedangkan keterlibatan yang rendah dapat mengarah pada stres kerja, kelelahan, dan bahkan keinginan untuk meninggalkan profesi pegawai. Keterlibatan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang dapat dilihat dari efektivitas kerjanya yang akan berdampak terhadap kerelaan pegawai untuk berkontribusi dan bekerja secara sukarela dengan kemampuan yang ia miliki atau biasa disebut *organizational citizenship behavior (citizenship behavior)* (Sena, 2011). Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *work*

engagement menurut (Marciano, 2010) yaitu; *recognition, empowerment, supportive feedback, partnering, consideration* dan *trust*.

Objek penelitian ini yaitu Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan. Dinas PMPTSP Kota Medan merupakan penggabungan dari 2 (dua) SKPD, yaitu Badan Penanaman Modal dan Promosi (BPMP) Provinsi Sumatera Utara yang berdiri pada tahun 2008 dan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPPT) Provinsi Sumatera Utara yang berdiri pada tahun 2010. Penggabungan 2 (dua) badan tersebut merupakan amanat PP nomor 18 Tahun 2016 tentang perangkat daerah. Dinas PMPTSP Kota Medan yang juga sudah pasti membutuhkan tenaga kerja yang handal dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi guna dapat memberikan kemajuan dan dengan mudah mencapai tujuan. Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan memiliki misi Medan Membangun, membangun sarana dan prasarana yang mendukung peningkatan perekonomian dan potensi lokal masyarakat yang berkeadilan agar terciptanya lapangan kerja, iklim kewirausahaan yang sehat dan peningkatan kualitas SDM.

Berdasarkan riset awal yang penulis lakukan di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Medan, ada beberapa masalah mengenai SDM yang berhubungan dengan *OCB, person-job fit, job craft* dan *work engagement*. Masih rendahnya *organizational citizenship behavior* kondisi ini terlihat dari kurangnya kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dimana pegawai lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela, presentase pegawai yang lembur mengalami penurunan

dari batas standar penilaian minimal (SPM) yang telah ditetapkan organisasi. Standar penilaian minimal (SPM) ini dibuat dengan dasar untuk pengembangan kualitas organisasi. Melihat fenomena dapat diketahui bahwa secara tidak langsung *organizational citizenship behavior* atau perilaku ekstra peran dari para pegawai masih perlu ditingkatkan. Pada kenyataannya memang tidak semudah itu untuk menumbuhkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada diri pegawai.

Selain itu masih tidak sesuainya individu dengan pekerjaannya (*person-job fit*) yang dapat dilihat dari seorang pegawai yang kurang mengerti tentang pembuatan tugas yang diberikan oleh atasan karena tidak sesuai dengan keahlian pegawai tersebut dengan *jobdesknya*. Terkadang seorang pegawai yang seharusnya bertanggung jawab atas administrasi dan proses perizinan merasa kebingungan atau kurang mampu saat pimpinan memberikan pekerjaan yang bukan berhubungan dengan hal tersebut, akhirnya pegawai tersebut sedikit lebih lambat dalam penyelesaian tugas-tugasnya. Kemudian terlihat beberapa pegawai tidak aktif dalam mengelola dan menyesuaikan tugas mereka (*job crafting*) agar lebih sesuai dengan minat, keahlian, dan nilai-nilai pribadi mereka, hal ini dikarenakan kurangnya perilaku inovatif dalam pekerjaan. Pegawai tidak mencoba pendekatan baru atau mencari cara untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja mereka.

DPMPTSP Kota Medan juga menilai *work engagement* penting untuk organisasi, hal itu dapat penulis lihat dari pegawai yang masih ada untuk menunda-nunda pekerjaan mengobrol berbagai hal di luar pekerjaan, bahkan ada yang keluar dari kantor setelah sudah absen *finger print*. Fenomena keterikatan

terjadi di negara Indonesia menurut (Gallup, 2013) menunjukkan bahwa Indonesia berada dalam urutan terbawah terkait keterikatan karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hanya 8% dari keterikatan karyawan Indonesia yang terikat terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas maka terdapat hal yang perlu diteliti agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan organisasi yang sebenarnya. Maka, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh *Person-Job Fit* Dan *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement* Pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang penulis lakukan pada pegawai DPMPSTP Kota Medan diperoleh informasi tentang permasalahan yang timbul, yaitu:

1. Kurangnya kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dimana pegawai lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja.
2. Adanya pemberian tugas yang tidak sesuai *jobdesk* pegawai sehingga menyebabkan keterlambatan menyelesaikan tugas.
3. Beberapa pegawai tidak aktif dalam mengelola tugas mereka (*job crafting*) agar lebih sesuai dengan minat, keahlian, dan nilai-nilai pribadi mereka, hal ini dikarenakan kurangnya perilaku inovatif dalam pekerjaan.

4. Masih ada beberapa pegawai menunda-nunda pekerjaan mengobrol berbagai hal di luar pekerjaan, bahkan ada yang keluar dari kantor setelah sudah absen *finger print*.

1.3 Batasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas dan menyimpang jauh dari pokok permasalahan yang sebenarnya, serta keterbatasan penulis dalam kemampuan waktu dan biaya, maka penelitian dibatasi pada variabel *person-job fit*, *job crafting*, *organizational citizenship behavior* dan *work engagement* pegawai pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan diatas, maka secara spesifik penulis dapat merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh *person-job fit* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan?
2. Apakah ada pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan?
3. Apakah ada pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan?
4. Apakah ada pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan?

5. Apakah ada pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan?
6. Apakah ada pengaruh *person-job fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan?
7. Apakah ada pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *person-job fit* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *person-job fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian dalam ilmu manajemen khususnya mengenai *person-job fit*, *job crafting*, *organizational citizenship behavior* dan *work engagement* sebagai mediasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan sebagai bahan masukan dan saran bagi perusahaan terhadap peningkatan sumber daya manusia agar menciptakan perusahaan yang lebih baik lagi.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan informasi yang diperlukan serta perbandingan bagi penelitian dimasa yang akan datang.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Perlakuan yang ditunjukkan organisasi akan mempengaruhi rasa cinta pegawai terhadap organisasi. Munculnya rasa kecintaan pegawai ditunjukkan dengan menunjukkan kinerja yang dapat memajukan perusahaan. Suatu organisasi akan berkembang karena adanya peran pegawai yang melakukan pekerjaan melebihi tuntutan organisasi, siap membantu rekan kerja yang sedang membutuhkan atau biasa disebut *organizational citizenship behavior* (OCB).

(Aprianti, 2019) menjelaskan *organizational citizenship behavior* adalah sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat pengharapan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Sedangkan menurut (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi volunteer (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja (Luthans, 2016). Menurut (Robbins & Mary, 2010) *Organizational citizenship behavior* adalah

perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi”. Artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku seseorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Mira & Margaretha, 2012).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku seorang anggota organisasi yang bukan karena tuntutan tugasnya namun lebih didasarkan pada kesukarelaannya.

2.1.1.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Pegawai yang melakukan perilaku OCB jelas akan memberikan manfaat yang tersirat bagi sebuah organisasi, karena hal ini akan menguntungkan serta memberikan citra yang bagus bagi orang-orang luar organisasi—atau organisasi lain sekalipun. Berikut beberapa manfaat yang diberikan *ocb* terhadap organisasi (Robbins, 2012):

1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Jika beberapa rekan kerja belum bisa memberikan perilaku OCB—maka hal ini akan memacu pegawai lainnya untuk bertanggung jawab juga memeberikan yang terbaik untuk organisasi nya. Hal ini akan meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja.

2) Menghemat sumber daya yang dimiliki

Karena loyalitas nya dalam pekerjaan—maka hal ini akan meminimalisir pengeluaran untuk tenaga-tenaga baru, maksudnya hal ini akan meminimalisir

sumber daya yang ada di sebuah organisasi, baik itu sumber daya manajemen ataupun sumber daya organisasi.

3) Menjadi fasilitas yang efektif untuk kordinasi kelompok

OCB sangat membuat efektif segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan—apalagi perihal koordinasi yang memang agak sulit untuk dilakukan. Tetapi dengan perilaku OCB ini akan menjadi sebuah sarana yang efektif untuk saling berkoordinasi dengan pihak-pihak yang terkait.

4) OCB dapat meningkatkan organisasi dengan menambah atau mempertahankan pegawai terbaik

Karena salah satu nyawa yang dimiliki oleh sebuah organisasi adalah pegawai. Maka ketika memilih pegawai memang mesti yang memiliki pandangan serta tujuan yang sama dengan organisasi—yang bisa menjadikan mereka pegawai terbaik untuk organisasi. Dan ketika telah merasa dan memiliki pegawai terbaik maka hal itu dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi. Betul?

5) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan perubahan lingkungan

Ya, agak sulit memang jika sebuah organisasi harus bertemu dengan lingkungan yang baru. Proses adaptasi itu sedikit sulit—tapi hal itu perlu untuk tetap menunjang kinerja sebuah organisasi. Maka berterima kasih lah kepada individu yang telah melakukan perilaku OCB, karena tanpa disadari hal itu dapat membuat organisasi mampu menyesuaikan perubahan baru.

(Somech & Oplatka, 2015) mengemukakan manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah meningkatkan perilaku-perilaku yang membantu dan bekerja sama dengan orang lain yang bermanfaat bagi anggota organisasi, perilaku

yang menguntungkan organisasi (seperti pengikuti peraturan dan prosedur) dan kesadaran mengerjakan pekerjaan atau tugas (seperti dedikasi kepada pekerjaan dan kegigihan).

Dari beberapa manfaat *organizational citizenship behavior* (OCB) diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manfaat dari *organizational citizenship behavior* adalah untuk menjaga produktivitas sesama rekan kerja, menambah produktivitas pemimpin, menghemat energi sumber daya manusia agar lebih produktif, menjadikan sarana dalam mengatur kegiatan kelompok kerja, menambah kemampuan organisasi dalam mempertahankan pegawai terbaik serta menambah kemampuan dan efektivitas pada suatu organisasi.

2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi, ada banyak hambatan yang dihadapi para pegawai. Ketidak sesuaian harapan pegawai dengan beban yang dihadapi dapat mempengaruhi *employee performance*. Menurut (Robbins, 2012) faktor – faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* yaitu sebagai berikut :

1) Kepuasan kerja pegawai yang diasumsikan sebagai penentu utama dari OCB.

Pegawai yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan pegawai menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena pegawai ingin membalas pengalaman organisasi.

2) Iklim organisasi yang positif, pegawai merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam job description, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika pegawai diperlakukan oleh para

atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa pegawai diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

- 3) Kepribadian dan suasana hati (*mood*), yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* secara individual maupun kelompok, bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood.
- 4) *Organizational commitment*, latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku OCB adalah *organizational commitment* dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen *organizational commitment* yang berpengaruh terhadap OCB total adalah komitmen afektif dan kontinuans. Pegawai yang memiliki *organizational commitment* yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha- usaha ekstra (*extra effort*).
- 5) Persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap dukungan organisasional *perceived organizational citizenship behavior*. Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.
- 6) Masa kerja, karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap OCB. Masa kerja berfungsi sebagai prediktor *organizational citizenship behavior (OCB)* karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi pegawai di dalam organisasi.

- 7) Jenis kelamin, perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria.
- 8) Usia, pegawai yang lebih muda fleksibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi. Sementara itu, pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasinya. Pada penelitian yang dilakukan LMU (Ludwig-Maximilians-University, Munich) menunjukkan bahwa usia tidak berpengaruh pada perilaku mereka ditempat kerja.

Menurut studi yang (Riyanto & Helmy, 2020), terdapat tiga faktor yang mampu mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan, yaitu:

- 1) *Person-job fit* (Kesesuaian individu dengan pekerjaan), ini mengacu pada sejauh mana individu cocok dengan tugas, tanggung jawab, dan lingkungan kerja yang diberikan oleh pekerjaannya. *Person-job fit* mencerminkan sejauh mana karakteristik individu seperti keterampilan, minat, nilai-nilai, dan kepribadian sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang spesifik.
- 2) *Job crafting (job crafting)*, Ini mengacu pada upaya yang dilakukan oleh individu untuk secara aktif mengubah tugas-tugas, relasi kerja, dan konteks kerja mereka agar sesuai dengan preferensi, kebutuhan, dan minat pribadi mereka. *Job crafting* memungkinkan karyawan untuk memodifikasi elemen-elemen pekerjaan mereka agar lebih bermakna, memuaskan, dan sesuai dengan keahlian mereka.

3) *Work engagement* (Keterlibatan Pekerjaan), Ini mengacu pada tingkat kegembiraan, antusiasme, dan keterlibatan emosional yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya. *Work engagement* menunjukkan seberapa jauh individu merasa terhubung secara emosional, kognitif, dan perilaku dengan pekerjaan mereka.

Menurut (Titisari, 2014) peningkatan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu :

1) Kepuasan Kerja

Anggota organisasi yang merasa puas terhadap pekerjaannya serta memiliki komitmen kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan anggota yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya..

2) Keadilan

Anggota organisasi harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi barulah ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini termasuk juga bahwa anggota tersebut hendaknya merasakan prosedur kerja dan hasil kerja yang diperolehnya secara adil.

3) Motivasi Instrinsik

Organizational citizenship behavior muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada di dalam diri seseorang, misalnya kepribadian dan suasana hati (*mood*), ataupun minat tertentu. Kepribadian mempunyai pengaruh terhadap timbulnya OCB secara individual maupun kelompok.

4) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *organizational citizenship behavior*, yaitu dengan mengubah struktur tugas anggota organisasi agar dapat mengembangkan kemampuannya.

5) Budaya dan Iklim Organisasi

Terdapat bukti-bukti kuat yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *organizational citizenship behavior* bagi anggota organisasi. Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim tersebut memenuhi perasaan dan kebutuhan anggotanya.

6) Jenis Kelamin

Faktor bawaan atau karakteristik psikologis individu seperti kepribadian, kebutuhan psikologis, dan sikap merupakan prediktor dari perilaku *organizational citizenship behavior*.

7) Masa Kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Anggota organisasi yang telah lama bergabung di dalam suatu organisasi akan memiliki keterikatan yang lebih mendalam, baik terhadap organisasinya maupun terhadap rekan kerjanya, sehingga anggota tersebut memiliki orientasi kolektif dalam bekerja.

8) Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Anggota organisasi yang mempersepsikan bahwa diri mereka didukung oleh organisasinya akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi tersebut dengan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Menurut (Kusumajati, 2014) faktor-faktor yang memengaruhi munculnya *organizational citizenship behavior* adalah budaya dan iklim, kepribadian dan suasana hati, dukungan organisasional, kualitas interaksi atasan dan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin. Sedangkan menurut (Jufrizen et al., 2023) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah *person-job fit*, *job crafting* dan *work engagement*.

2.1.1.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Setiap organisasi tentu melakukan pengukuran dalam menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Pengukuran ini dilakukan guna mengantisipasi dampak yang akan terjadi terhadap organisasi. Menurut Podsakoff dalam (Wonua, Phradiansah, & Astaginy, 2020) mengkaji kembali mengenai indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) sehingga menghasikan tujuh indikator dari (OCB), yaitu:

1) *Helping Behavior* (Perilaku membantu)

Perilaku yang dilakukan dengan sukarela dalam membantu rekan kerja dan menghindari terjadinya suatu masalah dalam pekerjaan.

2) *Sportmanship* (Sikap Sportif)

Sikap yang mentoleransi dalam ketidaknyamanan serta selalu menjaga sikap positif atas ketidaknyamanan tersebut.

3) *Organizational Loyalty* (Loyalitas Organisasi)

Memberikan kehendak baik, menjaga keefektivitasan organisasi serta memberikan semangat organisasi.

4) *Organizational Compliance* (Ketentuan Organisasi)

Memenuhi aturan dan prosedur ketaatan organisasi dan kontribusi

5) *Individual Initiative* (Inisiatif)

Perilaku ini disebut perilaku ekstra apabila berhubungan dengan tugas pekerjaan yang melebihi dari syarat minimal dan dilakukan dengan sukarela.

6) *Civic Virtue* (Kepentingan Umum)

Bagian perilaku yang menunjukkan dalam ketertarikan serta komitmen secara keseluruhan terhadap organisasi.

7) *Self Development* (Pengembangan Diri)

Perilaku pegawai yang melibatkan mengenai kemampuan, pengetahuan serta keterampilan yang dilakukan secara sukarela.

Sedangkan menurut (Organ et al., 2006) terdapat lima indikator *organizational citizenship behavior* yang digunakan untuk mengukur tingkat OCB pegawai, yaitu sebagai berikut:

1) *Altruism*

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

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy*

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

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi).

2.1.2 *Person-Job Fit*

2.1.2.1 *Pengertian Person-Job Fit*

Person-job fit adalah kesesuaian antara karakteristik individu (mencakup kemampuan dan kebutuhan atau keinginan) terhadap karakteristik pekerjaan tertentu dan orang-orang dari pekerjaan atau tugas yang dilakukan ditempat kerja.

Menurut (Snell & Bohlander, 2013) berpendapat *person-job fit* merupakan proses spesifikasi pekerjaan sebagai upaya untuk membantu mengidentifikasi kompetensi individual karyawan yang dibutuhkan untuk memperoleh kesuksesan,

seperti pengetahuan, kempuan, keahlian, dan faktor lain yang dapat mengacu pada pemerolehan kinerja yang superior, oleh karena itu variabel ini sangat penting diperhatikan oleh perusahaan. *Person-job fit* didefinisikan sebagai kompatibilitas antara individu dan pekerjaan atau tugas yang mereka lakukan ditempat kerja. *Person-job fit* merupakan kesesuaian antara karyawan dengan pekerjaan yang didapatkan, dengan melihat kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan tuntutan pekerjaan yang dibebankan (Titis, 2018).

(Alfani & Hadini, 2018) menjelaskan *person-job fit* yaitu adanya kesesuaian antara karakteristik tugas/pekerjaan dengan kemampuan individu untuk melaksanakan tugas tersebut, akan memperkuat ikatan karyawan terhadap pekerjaannya, yaitu karyawan akan lebih komitmen terhadap pekerjaan. Sedangkan (Farzaneh, Farashah, & Kazemi, 2014) *person-job fit* merupakan kebutuhan kesesuaian yang terjadi ketika pasokan yang ditawarkan oleh pekerjaan kompatibel dengan kebutuhan preferensi, dan keinginan individu. Selanjutnya *Person-job fit* dapat didefenisikan sebagai kesesuaian antara kemampuan seseorang dan tuntutan pekerjaan atau kebutuhan orang dan persediaan dari pekerjaan (Deniz, Noyan, & Ertosun, 2015).

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

2.1.2.2 Manfaat *Person-Job Fit*

Manfaat *person-job fit* adalah jika perusahaannya menpekerjakan karyawan dengan keterampilan dan preferensi yang sesuai dengan karakteristik yang dibutuhkan pekerjaan, akan memungkinkan perusahaan mendapat nilai dari karyawan, tanpa harus mengadakan program pelatihan yang lama. Menurut (Farzaneh et al., 2014) manfaat dari *person-job fit* yaitu:

1) Retensi dan *Turn Over*

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

2) *Brain Drain*

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

3) Menarik pelamar berbakat

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

4) *Recruiting & Staffing*

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

5) Kinerja

Ketika seseorang sesuai dengan pekerjaannya, maka produktivitas akan meningkat.

6) Efektif

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

Adapun menurut (Rahmadani & Sebayang, 2017) pendapat yang mengatakan beberapa manfaat dari *person-job fit* yaitu:

1) Meningkatkan keterlibatan karyawan kepada perusahaan

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

2) Meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja

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

3) Mengurangi level rotasi karyawan

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

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

Menurut (Bangun, Supartha, & Subudi, 2017) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *person-job fit* diantaranya:

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

3) *French and Raven*

Memotivasi adalah suatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu.

- 4) Faktor penentu kinerja
 - a. Motivasi
 - b. Kemampuan
 - c. Lingkungan pekerja

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

1) Pengetahuan teknis, keterampilan khusus, dan kemampuan personal

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

2) Keterampilan sosial

Keterampilan sosial merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk berinteraksi dan menjalankan hubungan yang baik dengan lingkungannya, agar

ia dapat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan pekerjaannya.

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

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

4) Sifat-sifat personal

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

2.1.2.4 Indikator *Person-Job Fit*

Menurut (Alfani & Hadini, 2018) adapun indikator dari *person-job fit* yaitu sebagai berikut:

1) Memahami dan menguasai bertugas

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

2) Kesesuaian tujuan (*goal congruence*)

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

3) Mampu berinteraksi

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

4) Kesesuaian karakteristik

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

5) Kesesuaian pekerjaan

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

Adapun menurut pendapat (Jin & Hahm, 2019) indikator dalam mengukur *person-job fit* antara lain:

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

2.1.3 *Job Crafting*

2.1.3.1 Pengertian *Job Crafting*

Job crafting dapat mempengaruhi kinerja suatu pekerjaan karena dengannya karyawan dapat membuat perubahan yang membuat tugas yang mereka kerjakan menjadi lebih menarik dan lebih efisien. *Job crafter* menggunakan sumber daya serta dan kemampuan mereka agar tugas yang dikerjakan sesuai dengan apa yang diinginkan.

Gagasan tentang *job crafting* sebagai bentuk pekerjaan yang berbeda dari bentuk pekerjaan lainnya dengan berfokus pada pengalaman kerja orang-orang di mana tugas-tugas diperbaiki dan melibatkan tindakan untuk mengubah fitur pekerjaan mereka dan berinteraksi dengan orang lain untuk mempertimbangkan kembali makna pekerjaan dan latar sosial di tempat kerja (Thomassen, 2016).

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

Menurut (Tims & Bakker, 2012) *Job crafting* yang dilakukan karyawan dalam memobilisasi dan meningkatkan sumber daya pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat, dan meningkatkan aspek pekerjaan yang menantang akan mengarah pada keterkaitan kerja. Selanjutnya (Amir, 2017) *job crafting* adalah sebuah peluang untuk mengoptimalkan potensi diri, dan meningkatkan kinerja organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *job crafting* adalah strategi adaptif yang digunakan untuk membuat pekerja menjadi lebih produktif dan aktif terlibat dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan.

2.1.3.2 Manfaat *Job Crafting*

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

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

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job Crafting*

Menurut (Tims & Bakker, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi *job crafting* yaitu sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan kontrol pribadi

Kebutuhan ini sebagai hal yang mendasar untuk memegang kendali dalam beberapa aspek pekerjaan. Karyawan terlibat dalam *job crafting* untuk

mengontrol pekerjaannya. Hal ini berguna untuk mempertahankan minat dalam pekerjaan dan motivasi di tempat kerja.

2) Citra diri yang positif

Karyawan termotivasi untuk membuat citra diri yang positif ketika bekerja. Hal ini untuk meningkatkan self image yang positif dalam melakukan aktivitas kerja. Selain itu, karyawan termotivasi untuk melindungi dan meningkatkan citra-diri dengan membentuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Adapun menurut pendapat (Kooij, Tims, & Akkermans, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi *job crafting* antara lain:

1) *Person-job fit*

Kesesuaian antara karakteristik dengan pekerjaannya.

2) *Autonomy*

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

3) *Task Independence*

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

4) *Individual Difference*

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

5) *Proactive personality*

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

2.1.3.4 Indikator *Job Crafting*

Menurut (Tims & Bakker, 2012) indikator *job crafting* terdiri dari empat hal, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya)
Meningkatkan kinerja karyawan di tingkat organisasi. Karyawan dapat berupaya meningkatkan daya struktural seperti mencari sumber daya, lebih mandiri, tanggung jawab pada atasan. Sehingga mencapai pengembangan diri dan mencari lebih banyak kesempatan untuk kemajuan dan pertumbuhan karyawan.
- 2) *Decreasing hindering demands* (Mengurangi tuntutan pekerjaan) Karyawan mengurangi jumlah tugas mereka baik secara fisik dan psikologis dengan membuat dirinya lebih nyaman. Menghindari kerja selama berjam-jam, menghindari semacam keputusan yang rumit atau mengabaikan orang-orang yang dapat mempengaruhi mereka.
- 3) *Increasing Challenging Job Demands* (Meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang) Mempertahankan minat dan menghindari kebosanan dalam suatu pekerjaan. Misalnya mengambil tanggung jawab tambahan, menunjukkan minat dan perkembangan pekerjaan serta karyawan memiliki inisiatif terkait dengan tugasnya

4) *Increasing social job resources* (Meeningkatkan relasi social) Hal ini berkaitan dengan kepentingan perbaikan kinerja, misalnya karyawan dapat memperoleh saran dan umpan balik dari atasan, bawahan dan rekanrekan kerja. Dengan demikian dapat membangun dukungan sosial yang diinginkan dalam lingkuan kerja.

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

1) *Seeking Recourse*

Individu berusaha untuk mengumpulkan sumber daya sehingga dapat mempertahankan sumber daya yang ada, mencari sumber daya pekerjaan melibatkan kolega atau supervisor untuk meminta saran atau umpan balik tentang peforma seseorang.

2) *Seeking challenges*

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

3) *Reducing demand*

Mengurangi tuntutan adalah strategi kerajinan yang mungkin memiliki implikasi disfungsional.

2.1.4 Work Engagement

2.1.4.1 Pengertian Work Engagement

Work engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *work engagement* berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini

telah didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan emosional yang tinggi yang seorang pegawai rasakan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya (Risher, 2010).

Keterlibatan pegawai sebagai keterikatan aktif pegawai dalam pekerjaan dan keadaan fisiologi, kognisi, dan emosi penuh yang menyertai keterlibatan (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). (Schaufeli, 2012) mendefinisikan *work engagement* sebagai sebuah pengalaman positif yang terdiri dari perasaan kuat terkait pekerjaan, dedikasi terhadap tugas, dan kegembiraan yang dihasilkan oleh pekerjaan itu sendiri. (Saks, 2011) menggambarkan *work engagement* sebagai sebuah kondisi kognitif, emosional, dan perilaku yang menggambarkan keseluruhan pengalaman karyawan dalam bekerja yang melibatkan perasaan positif, kegembiraan, dan dedikasi terhadap pekerjaan

Work Engagement adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya (Hughes & Rog, 2008). Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian sebelumnya mengenai *engagement* pegawai merupakan sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional.

2.1.4.2 Manfaat *Work Engagement*

Work engagement pegawai terhadap suatu organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menilai kemajuan suatu organisasi. Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat (*engaged*) secara psikologis

kepada organisasi. Menurut (Schaufeli, 2012), manfaat adanya *engagement* yang tinggi dari pegawai adalah:

- 1) Menciptakan budaya kerja yang lebih baik.
- 2) Mengurangi pergantian staf.
- 3) Meningkatkan produktivitas.
- 4) Meningkatkan hubungan kerja dan pelanggan, dan berdampak pada keuntungan perusahaan.

Pegawai yang merasa terikat dengan pekerjaannya akan bermanfaat bagi organisasi, manfaat tersebut menurut (Finney, 2010), yaitu,

- 1) Lebih mempercayai misi organisasi mereka.
- 2) Menyenangi pekerjaan mereka dan memahami kontribusi pekerjaan mereka pada tujuan yang lebih besar.
- 3) Tidak memerlukan pendisiplinan dan mereka hanya memerlukan kejelasan, komunikasi dan konsistensi.
- 4) Selalu meningkatkan kebenaran keterampilan mereka dengan sikap positif, fokus, keinginan, antusiasme, kreativitas dan daya tahan.
- 5) Dapat dipercaya dan saling percaya satu sama lain.
- 6) Menghormati manajer mereka.
- 7) Mengetahui bahwa manajer mereka menghormati mereka.
- 8) Merupakan sumber tetap ide-ide baru yang hebat.
- 9) Memberikan yang terbaik kepada organisasi.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Work engagement merupakan salah satu dari faktor *human capital* yang akan membawa pada keberhasilan jika dapat dikelola dengan baik secara

konsisten. *Engagement* (keterlibatan) sebagai energi atau motivasi dari pegawai untuk membatu organisasi tersebut mencapai tujuannya. (Marciano, 2010) menyebutkan ada enam faktor yang mendorong terjadinya *work engagement* yaitu; *recognition, empowerment, supportive feedback, partnering, consideration* dan *trust*. Berikut penjelasannya:

1) *Recognition*

Recognition (pengakuan), pegawai merasa kontribusi mereka diketahui dan diapresiasi, pemberian reward diberikan berdasarkan kinerja dan para atasan secara regular mengakui anggota tim berhak mendapatkannya.

2) *Empowerment*

Empowerment (pemberdayaan), para atasan menyediakan peralatan kerja, sumber daya dan pelatihan yang dibutuhkan pegawai untuk sukses dalam pekerjaan, memberikan otonomi dan didorong untuk mengambil resiko.

3) *Supportive feedback*

Supportive feedback (umpan balik yang mendukung) berarti para atasan memberikan *feedback* yang spesifik pada waktunya dalam suatu media yang mendukung, tulus, dan konstruktif, bukan untuk membuat malu atau menghukum.

4) *Partnering*

Partnering (kemitraan), pegawai diperlakukan sebagai mitra bisnis dan secara aktif berkolaborasi dalam pengambilan keputusan bisnis, menerima informasi keuangan, mendapatkan keleluasaan dalam pengambilan keputusan, atasan bertindak sebagai pendorong untuk pengembangan dan pertumbuhan pegawai.

5) *Considerations*

Considerations (perhatian) dimana para atasan, manajer dan anggota tim menunjukkan rasa tenggang, kepedulian dan perhatian satu sama lain, para atasan secara aktif berusaha memahami pendapat dan perhatian pegawai dan memahami serta mendukung saat pegawai mengalami permasalahan pribadi.

6) *Trust*

Trust (rasa percaya), dimana para atasan menunjukkan kepercayaan dan yakin dengan skill dan kemampuan pegawai, sebaliknya pegawai percaya bahwa atasan mereka akan bekerja dengan tepat melalui mereka, para atasan memenuhi janji dan komitmen mereka sehingga pegawai mempercayai para atasan.

Ada empat prinsip dasar yang mempengaruhi *work engagement*, (Mujiasih, 2015), yaitu:

- 1) Pemimpin yang memberikan inspirasi keyakinan terhadap masa depan,
- 2) Manajemen yang menghargai pegawai,
- 3) Pekerjaan yang menyenangkan dan
- 4) Bagian *top management* yang memperlihatkan tanggungjawab nyata kepada pegawai

2.1.4.4 Indikator *Work Engagement*

Pegawai akan dapat bekerja lebih rajin ketika mereka merasa terikat/terlibat (*engaged*) secara psikologis kepada organisasi. Rasa *engaged* adalah suatu keterikatan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki, loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga

organisasinya. (Macey & Schneider, 2015) mengatakan bahwa *work engagement* juga memiliki tiga aspek, yaitu:

- 1) *Trait engagement* yaitu pandangan positif mengenai kehidupan dan pekerjaan. Meliputi kepribadian yang proaktif, kepribadian yang dinamis, mempunyai sifat dan afeksi yang positif, dan mempunyai sifat yang berhati-hati.
- 2) *State engagement* yaitu perasaan memiliki energi. Meliputi kepuasan (afektif), keterlibatan, komitmen, dan pemberdayaan.
- 3) *Behavioral engagement* yaitu perilaku melebihi tugas yang dibebankan atau disebut perilaku peran ekstra. Meliputi perilaku sukarela, perilaku proaktif atau inisiatif personal, ekspansi peran dan adaptif.

Work engagement dapat diukur dengan tiga indikator menurut (Schaufeli, 2012), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Vigor*, dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, mencoba alternatif lain ketika menghadapi kesulitan saat bekerja, pegawai berusaha menjaga kualitas hasil kerjanya, dan merasa tertantang ketika diberikan banyak tugas oleh pegawai.
- 2) *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, pegawai ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan organisasi, pegawai berusaha mengumpulkan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh organisasi, pegawai menaati aturan

yang berlaku di organisasi, dan pegawai berusaha menyelesaikan tugasnya meskipun itu sulit.

- 3) *Absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Pendeknya, pegawai yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, pegawai merasa senang dalam bekerja dan fokus terhadap pekerjaannya sehingga waktu bekerja yang dirasakan oleh pegawai tersebut berlalu begitu cepat.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

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

Menurut penelitian (Jufrizen et al., 2023) dan (Sabrina et al., 2023) menyimpulkan bahwa *person-job fit* memiliki pengaruh langsung atau positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Kecocokan pekerjaan yang ada pada karyawan dengan kesesuaian antara individu dengan skills dan pekerjaan yang diinginkan menimbulkan perilaku kewarganegaraan pada sesama karyawan yang ada.

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

Job crafting adalah sebagai cara dimana individu mengubah aspek-aspek dan persepsi dari pekerjaan untuk menyesuaikan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri. *Job crafting* berpengaruh dalam *organizational citizenship behavior* karena upaya meningkatkan tantangan terkait pekerjaan yang dilakukan di tempat kerja, misalnya secara proaktif menawarkan diri ketika ada pekerjaan yang menarik atau secara teratur melakukan pekerjaan-pekerjaan tambahan meskipun tidak digaji.

Hal ini kembali berkaitan dengan defenisi *organizational citizenship behavior* sendiri yaitu perilaku yang bersifat sukarela, dan tidak ada paksaan dalam mengedepankan kepentingan organisasi dan tidak berkaitan secara langsung dengan *system reward* yang formal. Jadi dapat diketahui *job crafting* berperan dengan tingkat *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang memiliki *job crafting* yang tinggi akan perilaku *organizational citizenship behavior* terhadap perusahaan juga akan tinggi pula. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Riyanto & Helmy, 2020) dan (Shusha, 2014) yang menyimpulkan *job crafting* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

2.2.3 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Work Engagement*

Person-job fit atau kecocokan kerja seseorang dapat diukur dan dilihat dengan sejalannya kepribadian yang dimiliki oleh karyawan dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang harus dijalankan olehnya. Dengan terciptanya *person-job fit* ini akan menciptakan ikatan karyawan terhadap pekerjaannya, di mana

karyawan akan lebih setia dan komitmen dengan pekerjaan yang ada di dalam perusahaan. Selanjutnya pengertian oleh (Schaufeli, 2012) perusahaan harus memperhatikan beberapa kesesuaian atau kecocokan yang harus dimiliki karyawan untuk keuntungan perusahaan diantaranya adalah kecocokan seorang karyawan dengan pekerjaannya, jenis pekerjaannya, hingga iklim kerja yang ada di dalam perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwasanya perusahaan harus memperhatikan *person-job fit* setiap individu agar dapat menciptakan ikatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, karena jika adanya *person-job fit*nya akan dapat menciptakan kepuasan kerja yang membuat ketertarikan/keterlibatan (*work engagement*) dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa *person-job fit* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rahmadani & Sebayang, 2017) dan (Sulistiowati, Komari, & Dhamayanti, 2018).

2.2.4 Pengaruh Job Crafting Terhadap Work Engagement

Job crafting adalah *job crafting* proaktif di mana karyawan membentuk pekerjaan yang ditentukan mereka dengan mengubah tugas akan suatu pekerjaan yang mereka lakukan tanpa mengurangi beban dan tanggung jawab untuk membuat suatu kecocokan atas pribadi mereka sendiri (Meijerink, Bos-Nehles, & de Leede, 2020). Untuk mengelola sumber daya manusia yang kompetitif dan berkompoten, perlu adanya rasa keterikatan kerja oleh karyawan, dapat dilihat bahwa *work engagement* mengacu pada keterikatan secara pribadi atas tanggung jawab dan peran mereka secara aktif dalam menjalankan pekerjaannya dengan cara mereka bisa berekspresi secara emosional, kognitif, dan fisik.

Bila *job crafting* dilakukan dengan baik maka nantinya akan menimbulkan suatu dampak yang positif, efektif, dan efisien dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga pekerjaan dapat menimbulkan rasa *work engagement* (*work engagement*). Dilihat dari penelitian sebelumnya, dapat dikatakan bahwa *Job crafting* mempengaruhi *work engagement* secara positif dan signifikan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Riyanto & Helmy, 2020); (Jufrizen et al., 2023); dan (Tian, Wang, & Rispens, 2021).

2.2.5 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan *work engagement* tinggi dapat mempertahankan dan mampu meningkatkan performa meskipun kondisi lingkungan sekitarnya kurang kondusif (Hayuningtyas & Avin, 2015). Selanjutnya kondisi tersebut akan berdampak pada perilaku karyawan yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi seperti membantu rekan kerja lainnya dalam menangani tugas organisasi maupun masalah pribadi, saling menjaga perilaku untuk mencegah terjadinya masalah interpersonal, melebihi ekspektasi dari organisasi, menoleransi keadaan yang tidak sesuai dengan seharusnya tanpa adanya alasan apapun, merasa bertanggung jawab dan ikut terlibat dengan segala kegiatan organisasi sehingga kinerja terus meningkat (Jufrizen, Kurniawan & Febrianti, 2023); (Jufrizen & Erika, 2021).

Penelitian oleh (Jufrizen Farisi, Muslih, Sari, 2023); (Jufrizen, Khair, & Sari, 2023); (Rich, LePine, & Crawford, 2010) dan (Putri, Nimran, Rahardjo, & Wilopo, 2021) menunjukkan bahwa *work engagement* dapat mempengaruhi OCB melalui mekanisme psikologis yang kompleks. Dalam studi tersebut, *work*

engagement ditemukan berhubungan positif dengan OCB melalui tiga mekanisme, yaitu: Keterikatan dengan organisasi: Karyawan yang merasa terikat dengan organisasi cenderung lebih mungkin untuk melakukan OCB. Keterikatan dengan rekan kerja: Karyawan yang merasa terikat dengan rekan kerja cenderung lebih mungkin untuk melakukan OCB. Kepuasan kerja: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih mungkin untuk melakukan OCB.

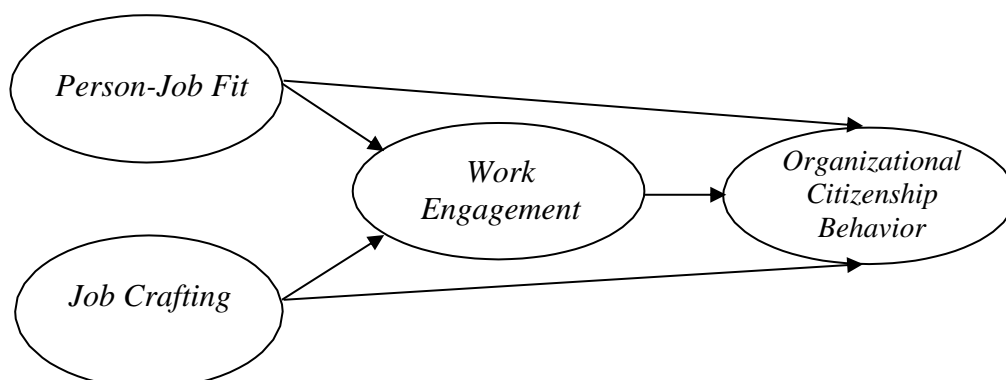
2.2.6 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement*

Perilaku organisasi merupakan ilmu yang mengkaji bagaimana perilaku dan hubungan para anggota organisasi, sebagai upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Karyawan dengan tingkat perilaku organisasi yang tinggi akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan baik demi kemajuan organisasi dan bersedia untuk bekerja sama dalam tim. Perilaku organisasi (*organizational citizenship behavior*) merupakan suatu faktor yang mempengaruhi bagaimana orang sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok berperilaku dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap struktur dalam sistem organisasi. Hal ini didukung oleh (Mohsin, 2018) yang mengatakan bahwa *work engagement* akan mempengaruhi individu dalam mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Menurut hasil penelitian terdahulu (Riyanto & Helmy, 2020) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *person-job fit* dengan *organizational citizenship behavior* dan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *person-job fit* dengan *work engagement*.

2.2.7 Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement*

Work engagement yaitu di mana seorang karyawan dikatakan memiliki *work engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Untuk ini (Bakker & Leiter, 2010) juga mengatakan bahwa *work engagement* atau keterikatan kerja merupakan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa memiliki hubungan antara *job crafting* dan *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat keterkaitan antara *person-job fit* dan *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* yang dapat gambarkan ke dalam bentuk paradigma penelitian dengan skema kerangka konseptual pada gambar 2.1 di bawah ini:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, oleh karena itu, rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh *person-job fit* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
2. Ada pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
3. Ada pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
4. Ada pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan?
5. Ada pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
6. Ada pengaruh *person-job fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
7. Ada pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Juliandi, Irfan, & Manurung, 2015) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Juliandi et al., 2015) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

3.2 Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.1. Definisi Operasional

| Variabel | Definisi | Indikator |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) | <i>Organizational citizenship behavior</i> adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi (Robbins & Mary, 2010) | 1. <i>Altruism</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i> (Organ et al., 2006) |
| <i>Person-Job Fit</i> (X1) | <i>Person-job fit</i> merupakan kesesuaian antara karyawan dengan pekerjaan yang didapatkan, dengan melihat kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dan tuntutan pekerjaan yang dibebankan (Titis, 2018). | 1. Memahami dan menguasai tugas 2. Kesesuaian tujuan 3. Mampu berinteraksi 4. Kesesuaian karakteristik 5. Kesesuaian pekerjaan (Alfani & Hadini, 2018) |
| <i>Job Crafting</i> (X2) | <i>Job crafting</i> sebagai bentuk perilaku inisiatif dan kesanggupan pegawai untuk mengatur aspek-aspek pekerjaan mereka yang bertujuan untuk meningkatkan kondisi pekerjaan mereka (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012). | 1. Meningkatkan sumber daya 2. Mengurangi tuntutan pekerjaan 3. Meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang 4. Meningkatkan relasi sosial (Tims & Bakker, 2012) |
| <i>Work Engagement</i> (Z) | Keterlibatan pegawai sebagai keterikatan aktif pegawai dalam pekerjaan dan keadaan fisiologi, kognisi, dan emosi penuh yang menyertai keterlibatan (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). | 1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i> (Schaufeli, 2012) |

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian dalam penelitian ini adalah Kantor Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Medan. Jl. Jenderal Besar A.H. Nasution No.32, Pangkalan Masyhur, Kec. Medan Johor, Kota Medan, Sumatera Utara 20143.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Januari 2024 sampai dengan Mei 2024. Untuk rincian pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2. Skedul Rencana Penelitian

| No | Kegiatan Penelitian | Waktu Penelitian | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|-------------------------|------------------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|
| | | Jan 2024 | | | | Feb 2024 | | | | Mar 2024 | | | | Apr 2024 | | | | Mei 2024 | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Persiapan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | a. Observasi | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | a. Identifikasi masalah | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | b. Pengajuan Judul | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| | c. Penyusunan Proposal | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Pelaksanaan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | a. Bimbingan Proposal | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| | b. Seminar Proposal | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| | c. Revisi Proposal | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| 3 | Penyusunan Laporan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | a. Penyebaran Angket | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| | b. Pengumpulan Data | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| | c. Penyusunan Skripsi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| | d. Sidang Skripsi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Adapun Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Medan yang berjumlah 154 orang.

Tabel 3.3. Daftar Pegawai Kantor DPMPTSP Kota Medan

| No | Golongan | Laki-laki | Perempuan | Jumlah |
|---------------|----------------|-----------|-----------|------------|
| 1 | Golongan IV/d | - | - | - |
| 2 | Golongan IV/c | 1 | - | 1 |
| 3 | Golongan IV/b | 2 | 1 | 3 |
| 4 | Golongan IV/a | 3 | 5 | 8 |
| 5 | Golongan III/d | 15 | 17 | 32 |
| 6 | Golongan III/c | 17 | 16 | 33 |
| 7 | Golongan III/b | 24 | 21 | 45 |
| 8 | Golongan III/a | 6 | 10 | 16 |
| 9 | Golongan II/d | 6 | - | 6 |
| 10 | Golongan II/c | 4 | 5 | 9 |
| 11 | Golongan II/b | 1 | - | 1 |
| 12 | Golongan II/a | - | - | - |
| 13 | Golongan I/c | - | - | - |
| Jumlah | | 80 | 74 | 154 |

Sumber: Personalia (DPMPTSP) Kota Medan

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Sampel pada penelitian ini diambil berdasarkan metode sampel acak (*random sampling*) dengan menggunakan metode teknik *simple random sampling*. Oleh karena populasi telah diketahui jumlahnya maka untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin sebagai berikut:

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

Dimana

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Presentase (10%) kelonggaran, toleransi ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel

$$n = \frac{154}{1 + 154 \cdot (0.1)^2}$$

$$n = 60,62$$

Jadi berdasarkan perhitungan diatas didapatkan sampel dalam penelitian ini sebesar 61 orang.

Tabel 3.4. Penentuan Strata Sampel

| No | Golongan | Jumlah Populasi | Jumlah Sampel |
|---------------|----------------|-----------------|---------------------------|
| 1 | Golongan IV/d | - | - |
| 2 | Golongan IV/c | 1 | 1 |
| 3 | Golongan IV/b | 3 | $61 \times 3 / 154 = 1$ |
| 4 | Golongan IV/a | 8 | $61 \times 8 / 154 = 3$ |
| 5 | Golongan III/d | 32 | $61 \times 32 / 154 = 13$ |
| 6 | Golongan III/c | 33 | $61 \times 33 / 154 = 13$ |
| 7 | Golongan III/b | 45 | $61 \times 45 / 154 = 18$ |
| 8 | Golongan III/a | 16 | $61 \times 16 / 154 = 6$ |
| 9 | Golongan II/d | 6 | $61 \times 6 / 154 = 2$ |
| 10 | Golongan II/c | 9 | $61 \times 9 / 154 = 3$ |
| 11 | Golongan II/b | 1 | 1 |
| 12 | Golongan II/a | - | - |
| 13 | Golongan I/c | - | - |
| Jumlah | | 154 | 61 |

Sumber: Data diolah Peneliti (2024)

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas). Menurut (Juliandi et al., 2015) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*, Menurut (Juliandi et al., 2015) wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pegawai Kantor

DPMPTSP Kota Medan. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

2. Angket, Menurut (Juliandi et al., 2015) angket merupakan pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar angket yang diberikan pada responden di ukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.5. Skala Likert

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

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

3.6 Teknik Analisis Data

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan. Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan dirahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *structural equation model-partial least square* (SEM-PLS) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan

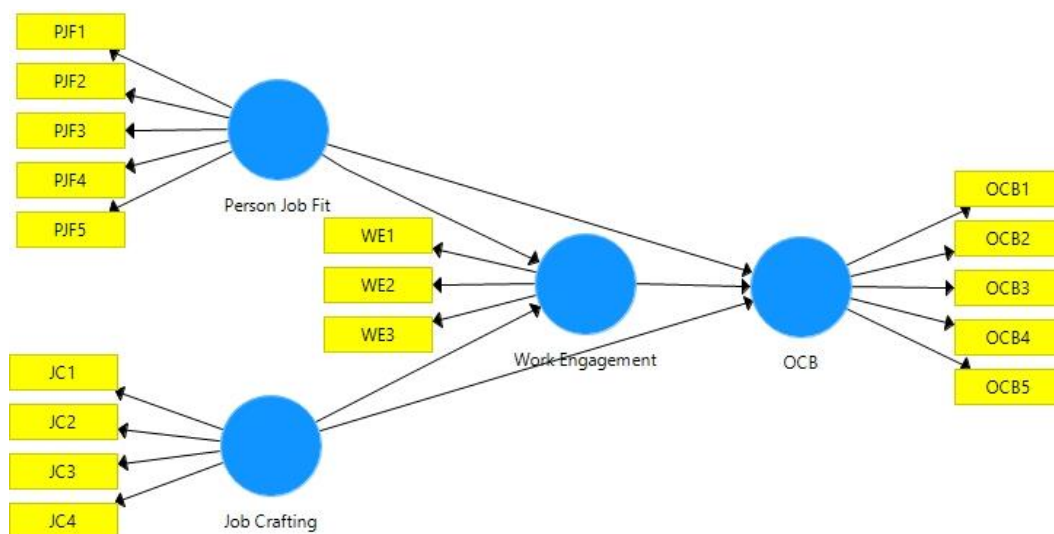
variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

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

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

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni *R-square*; *F-square*; pengujian hipotesis. Berdasarkan

hipotesis yang telah dibuat, di bawah ini adalah diagram jalur yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini :



Gambar 3.1. Teknis Analisis Jalur

Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

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

1) *Convergent Validity*

Berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2013). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun

menurut Chin (1998) dalam (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

3) *Cronbach Alpha*

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.60 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

4) *Composite Reliability*

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

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

1) *R-Square*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi

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

2) *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018). Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Pengujian Hipotesis

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

a. *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

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

yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

b. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel *intervening* (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X_1) dan (X_2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c. *Total Effect* (Pengaruh Total)

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

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Y), 10 pernyataan untuk variabel *person-job fit* (X1), 8 pernyataan untuk variabel *job crafting* (X2), dan 6 pernyataan untuk variabel *work engagement* (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada pegawai Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan yang berjumlah 61 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1. Skala Likert

| Pernyataan | Bobot |
|---------------------|--------------|
| Sangat setuju | 5 |
| Setuju | 4 |
| Kurang setuju | 3 |
| Tidak setuju | 2 |
| Sangat Tidak setuju | 1 |

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggiya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir lama bekerja dan status pernikahan.

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Laki-laki | 38 | 62.3 | 62.3 | 62.3 |
| | Perempuan | 23 | 37.7 | 37.7 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 38 (62,3%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 23 (37,7%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan yang berjenis kelamin laki-laki.

4.1.2.2 Usia

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

Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Usia

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 20-30 Tahun | 9 | 14.8 | 14.8 | 14.8 |
| | 31-40 Tahun | 25 | 41.0 | 41.0 | 55.7 |
| | 41-50 Tahun | 20 | 32.8 | 32.8 | 88.5 |
| | > 50 Tahun | 7 | 11.5 | 11.5 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 25 (41%) orang pegawai yang berusia 31-40 tahun, 20 (32,8%) orang pegawai yang berusia 41-50 tahun, 9 (14,8%) orang pegawai yang berusia 20-30 tahun dan 7 (11,5%) orang pegawai yang sudah berusia lebih dari 50 tahun. Bisa di Tarik

kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berusia 31-40 tahun.

4.1.2.3 Pendidikan Terakhir

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

Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | SMA/SK | 6 | 9.8 | 9.8 | 9.8 |
| | Diploma | 7 | 11.5 | 11.5 | 21.3 |
| | S1 | 45 | 73.8 | 73.8 | 95.1 |
| | S2 | 3 | 4.9 | 4.9 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 45 (73,8%) orang pegawai S1, 7 (11,5%) orang pegawai Diploma, 6 (9,8%) orang pegawai SMA/SMK dan 3 (4,9%) orang pegawai S2. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai S1.

4.1.2.4 Lama Bekerja

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

Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1-5 Tahun | 11 | 18.0 | 18.0 | 18.0 |
| | 6-10 Tahun | 27 | 44.3 | 44.3 | 62.3 |
| | > 10 Tahun | 23 | 37.7 | 37.7 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.5 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 27 (31%) orang pegawai yang sudah bekerja selama 6-10 tahun, 23 (37,7%) orang pegawai yang sudah bekerja selama lebih dari 10 tahun, dan 11 (18%) orang

pegawai yang sudah bekerja selama 1-5 tahun. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah bekerja selama 6-10 tahun.

4.1.2.5 Status Pernikahan

Adapun identitas responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6. Identitas Responden Berdasarkan Status Pernikahan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Menikah | 51 | 83.6 | 83.6 | 83.6 |
| | Belum Menikah | 10 | 16.4 | 16.4 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.6 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 51 (83,6%) orang pegawai yang sudah menikah, dan 10 (16,4%) orang pegawai yang belum menikah. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang sudah menikah.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

| Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|----|------|----|------|----|-----|----|---|-----|---|--------|-----|
| No | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Jumlah | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 35 | 57,4 | 23 | 37,7 | 3 | 4,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 2 | 43 | 70,5 | 18 | 29,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 3 | 40 | 65,6 | 19 | 31,1 | 2 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 4 | 37 | 60,7 | 23 | 37,7 | 1 | 1,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 5 | 42 | 68,9 | 17 | 27,9 | 2 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 6 | 35 | 57,4 | 23 | 37,7 | 3 | 4,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 7 | 38 | 62,3 | 19 | 31,1 | 4 | 6,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 8 | 45 | 73,8 | 14 | 23 | 2 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 9 | 42 | 68,9 | 17 | 27,9 | 2 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 10 | 33 | 54,1 | 25 | 41 | 3 | 4,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari Tabel 4.7 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational citizenship behavior* Bahwa:

- 1) Jawaban responden saya senang membantu karyawan baru, meskipun bukan tanggung jawab saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 57,4%.
- 2) Jawaban responden saya membantu menyelesaikan pekerjaan rekan yang absen mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 70,5%.
- 3) Jawaban responden saya menyelesaikan tugas sesuai prosedur perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,6%.
- 4) Jawaban responden saya menyelesaikan dan mengatasi masalah mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,7%.
- 5) Jawaban responden saya menangani pekerjaan tambahan dengan sungguh-sungguh mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,9%.
- 6) Jawaban responden saya tertarik pada perkembangan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 57,4%.

- 7) Jawaban responden saya membagikan informasi positif tentang perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,3%.
- 8) Jawaban responden saya aktif dalam kegiatan sosial perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 73,8%.
- 9) Jawaban responden saya menjelaskan informasi kepada rekan dengan baik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,9%.
- 10) Jawaban responden saya membuat daftar rencana kerja untuk hasil terbaik mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 54,1%.

4.1.3.2 Variabel *Person-Job Fit* (X1)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *person-job fit* sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel *Person-Job Fit*

| Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|----|------|----|------|----|-----|----|---|-----|---|--------|-----|
| No | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Jumlah | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 36 | 59 | 21 | 34,4 | 4 | 6,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 2 | 41 | 67,2 | 17 | 27,9 | 3 | 4,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 3 | 40 | 65,6 | 18 | 29,5 | 3 | 4,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 4 | 43 | 70,5 | 15 | 24,6 | 3 | 4,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 5 | 36 | 59 | 22 | 36,1 | 3 | 4,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 6 | 42 | 68,9 | 16 | 26,2 | 3 | 4,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 7 | 31 | 50,8 | 28 | 45,9 | 2 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 8 | 40 | 65,6 | 20 | 32,8 | 1 | 1,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 9 | 46 | 75,4 | 13 | 21,3 | 2 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 10 | 42 | 68,9 | 18 | 29,5 | 1 | 1,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *person-job fit* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya percaya diri dalam menjalankan tugas mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59%.

- 2) Jawaban responden tugas saya sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,2%.
- 3) Jawaban responden saya termotivasi mencapai tujuan pribadi seiring dengan tujuan organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,6%.
- 4) Jawaban responden tujuan pribadi saya sejalan dengan visi organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 70,5%.
- 5) Jawaban responden saya berinteraksi baik dengan rekan kerja dan atasan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59%.
- 6) Jawaban responden pekerjaan saya melibatkan kolaborasi dengan tim mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,9%.
- 7) Jawaban responden organisasi saya menghargai karakteristik pribadi saya mayoritas responden menjawab setuju sebesar 50,8%.
- 8) Jawaban responden karakteristik saya sesuai dengan budaya organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,6%.
- 9) Jawaban responden pekerjaan saya memberikan tantangan untuk berkembang mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 75,4%.
- 10) Jawaban responden pekerjaan saya sesuai dengan minat karier saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,9%.

4.1.3.3 Variabel *Job Crafting* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *job crafting* sebagai berikut:

Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel *Job crafting*

| Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|----|------|----|------|----|-----|----|---|-----|---|--------|-----|
| No | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Jumlah | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 38 | 62,3 | 21 | 34,4 | 2 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 2 | 41 | 67,2 | 19 | 31,1 | 1 | 1,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 3 | 36 | 59 | 24 | 39,3 | 1 | 1,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 4 | 36 | 59 | 23 | 37,7 | 2 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 5 | 38 | 62,3 | 22 | 36,1 | 1 | 1,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 6 | 33 | 54,1 | 25 | 41 | 3 | 4,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 7 | 37 | 60,7 | 22 | 36,1 | 2 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 8 | 36 | 59 | 24 | 39,3 | 1 | 1,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *job crafting* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 62,3%.
- 2) Jawaban responden saya mencari dukungan saat menghadapi tantangan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67,2%.
- 3) Jawaban responden saya mengurangi beban kerja tidak perlu untuk fokus pada tugas penting mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59%.
- 4) Jawaban responden saya mengidentifikasi dan mengatasi faktor penyebab stres dalam pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 59%.
- 5) Jawaban responden saya terus belajar dan mengembangkan kemampuan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 62,3%.
- 6) Jawaban responden saya mengambil inisiatif dalam tugas-tugas kompleks mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 54,1%.

- 7) Jawaban responden saya terlibat dalam kegiatan sosial di tempat kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 60,7%.
- 8) Jawaban responden saya membangun hubungan positif dengan rekan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59%.

4.1.3.4 Variabel *Work Engagement* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *work engagement* sebagai berikut:

Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel *Work Engagement*

| Alternatif Jawaban | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|----|------|----|------|----|-----|----|---|-----|---|--------|-----|
| No | SS | | S | | KS | | TS | | STS | | Jumlah | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| 1 | 37 | 60,7 | 22 | 36,1 | 2 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 2 | 36 | 59 | 22 | 36,1 | 3 | 4,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 3 | 40 | 65,6 | 20 | 32,8 | 1 | 1,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 4 | 40 | 65,6 | 19 | 31,1 | 2 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 5 | 39 | 63,9 | 20 | 32,8 | 2 | 3,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |
| 6 | 39 | 63,9 | 19 | 31,1 | 3 | 4,9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 61 | 100 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *work engagement* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya memiliki tingkat intensitas kerja yang tinggi dan daya tahan yang kuat mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 60,7%.
- 2) Jawaban responden saya bersemangat menyelesaikan tugas-tugas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 59%.
- 3) Jawaban responden saya memiliki intensitas kerja yang tinggi dan daya tahan yang kuat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,6%.
- 4) Jawaban responden saya bersemangat menyelesaikan tugas-tugas mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,6%.

- 5) Jawaban responden saya sering terfokus pada pekerjaan hingga lupa waktu mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,9%.
- 6) Jawaban responden saya mudah memusatkan perhatian pada tugas pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,9%.

4.2 Analisis Data

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

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.1.1 *Convergent Validity*

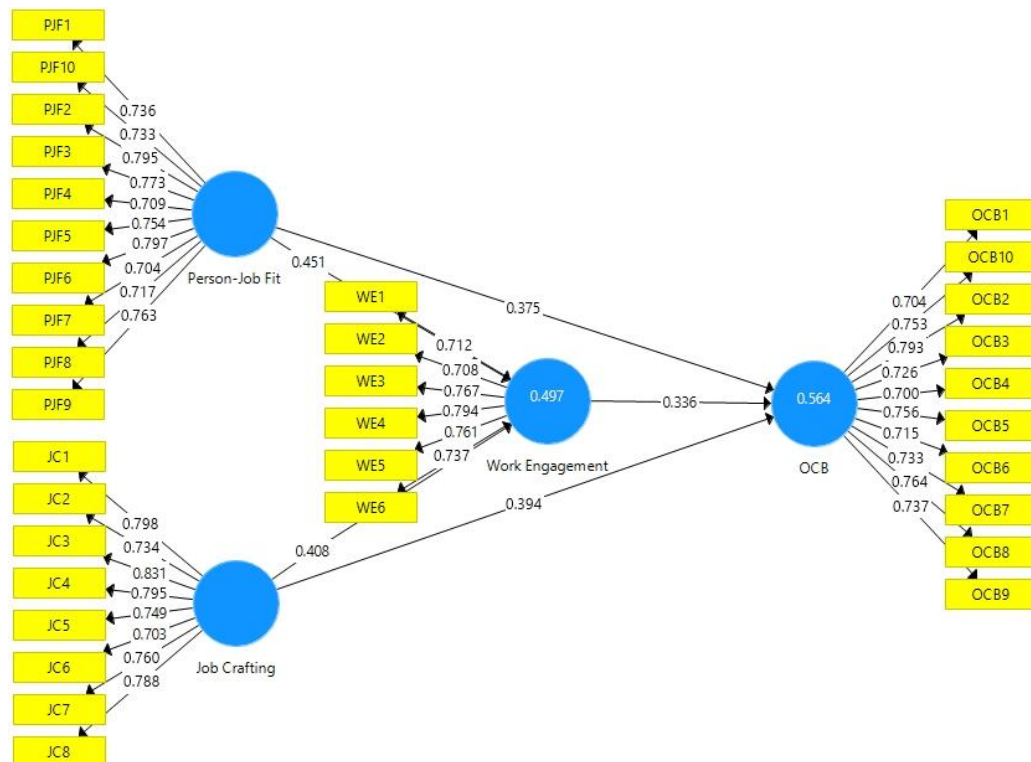
Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,70$ dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

Tabel 4.11. *Outer Loading*

| | Job Crafting | OCB | Person-Job Fit | Work Engagement |
|-------|--------------|-------|----------------|-----------------|
| JC1 | 0,798 | | | |
| JC2 | 0,734 | | | |
| JC3 | 0,831 | | | |
| JC4 | 0,795 | | | |
| JC5 | 0,749 | | | |
| JC6 | 0,703 | | | |
| JC7 | 0,760 | | | |
| JC8 | 0,788 | | | |
| OCB1 | | 0,704 | | |
| OCB10 | | 0,753 | | |
| OCB2 | | 0,793 | | |
| OCB3 | | 0,726 | | |
| OCB4 | | 0,700 | | |
| OCB5 | | 0,756 | | |
| OCB6 | | 0,715 | | |
| OCB7 | | 0,733 | | |
| OCB8 | | 0,764 | | |

| | | | | |
|-------|--|-------|-------|-------|
| OCB9 | | 0,737 | | |
| PJF1 | | | 0,736 | |
| PJF10 | | | 0,733 | |
| PJF2 | | | 0,795 | |
| PJF3 | | | 0,773 | |
| PJF4 | | | 0,709 | |
| PJF5 | | | 0,754 | |
| PJF6 | | | 0,797 | |
| PJF7 | | | 0,704 | |
| PJF8 | | | 0,717 | |
| PJF9 | | | 0,763 | |
| WE1 | | | | 0,712 |
| WE2 | | | | 0,708 |
| WE3 | | | | 0,767 |
| WE4 | | | | 0,794 |
| WE5 | | | | 0,761 |
| WE6 | | | | 0,737 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)



Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.

4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

Tabel 4.12. Average Variance Extracted (AVE)

| | Average Variance Extracted (AVE) |
|-----------------|----------------------------------|
| Job Crafting | 0,543 |
| OCB | 0,582 |
| Person-Job Fit | 0,537 |
| Work Engagement | 0,547 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai $> 0,50$. Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

4.2.1.3 Cronbach Alpha

Cronbach alpha harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, dan > 0.53 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.13. Cronbach Alpha

| | Cronbach's Alpha |
|-----------------|------------------|
| Job Crafting | 0,817 |
| OCB | 0,892 |
| Person-Job Fit | 0,823 |
| Work Engagement | 0,817 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.2.1.4 Composite Reliability

Composite reliability harus > 0.70 untuk *confirmatory research*, 0.53-0.70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

Tabel 4.14. Composite Reliability

| | Composite Reliability |
|-----------------|-----------------------|
| Job Crafting | 0,861 |
| OCB | 0,841 |
| Person-Job Fit | 0,840 |
| Work Engagement | 0,755 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

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

Analisis model struktural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

4.2.2.1 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 (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.15. R-Square

| | R Square | R Square Adjusted |
|-----------------|----------|-------------------|
| OCB | 0,564 | 0,541 |
| Work Engagement | 0,497 | 0,480 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.15 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.541 Artinya kemampuan variabel X yaitu *person-job fit* dan *job crafting* dalam menjelaskan Y (*organizational citizenship behavior*) adalah sebesar 54,1% dengan demikian model tergolong

moderate (sedang); *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.480. Artinya kemampuan variabel X yaitu *person-job fit* dan *job crafting* dalam menjelaskan Z (*work engagement*) adalah sebesar 48% dengan demikian model tergolong lemah.

4.2.2.2 *F-Square*

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

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.16. *F-Square*

| | Job Crafting | OCB | Person-Job Fit | Work Engagement |
|-----------------|--------------|--------------|----------------|-----------------|
| Job Crafting | | 0,059 | | 0,292 |
| OCB | | | | |
| Person-Job Fit | | 0,209 | | 0,356 |
| Work Engagement | | 0,130 | | |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (*person-job fit*) terhadap Y (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0,209, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

- 2) Variabel X2 (*job crafting*) terhadap Y (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0,059, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X1 (*person-job fit*) terhadap Z (*work engagement*) memiliki nilai = 0,356, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 4) Variabel X2 (*job crafting*) terhadap Z (*work engagement*) memiliki nilai = 0,292, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator.
- 5) Variabel Z (*work engagement*) terhadap Y (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0,130, maka efek yang kecil dari variabel mediator terhadap endogen.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

1) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

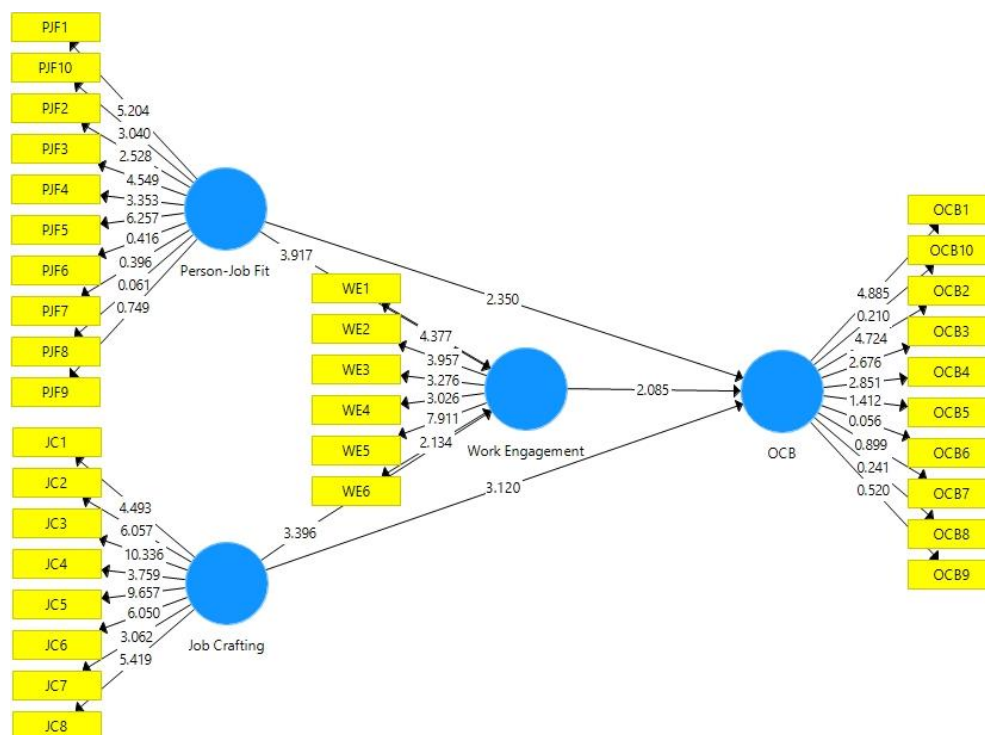
Tabel 4.17. *Direct Effect*

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Job Crafting -> OCB | 0,394 | 0,403 | 0,173 | 3,120 | 0,006 |
| Job Crafting -> Work Engagement | 0,408 | 0,409 | 0,120 | 3,396 | 0,001 |
| Person-Job Fit -> OCB | 0,375 | 0,380 | 0,160 | 2,350 | 0,019 |
| Person-Job Fit -> Work Engagement | 0,451 | 0,481 | 0,115 | 3,917 | 0,000 |
| Work Engagement -> OCB | 0,336 | 0,310 | 0,161 | 2,085 | 0,038 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic(|O/STDEV|)*), antara lain:

- 1) X1 terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,350$ dan $P-Value = 0.019 < 0.05$ artinya, pengaruh X (*person-job fit*) terhadap Y (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,120$ dan $P-Value = 0.006 < 0.05$ artinya, pengaruh X (*job crafting*) terhadap Y (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,917$ dan $P-Value = 0.000 < 0.05$ artinya, pengaruh X1 (*person-job fit*) terhadap Z (*work engagement*) adalah positif dan signifikan.
- 4) X2 terhadap Z : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,396$ dan $P-Value = 0.001 < 0.05$ artinya, pengaruh X2 (*person-job fit*) terhadap Z (*work engagement*) adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,085$ dan $P-Values = 0.038 < 0.05$, artinya, pengaruh Z (*work engagement*) terhadap Y (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.



Gambar 4.2. Hasil Uji *Bootstrapping* (Direct Effect)
Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

2) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018). Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (*Z/work engagement*), memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/person-job fit*) dan (*X2/job crafting*) terhadap variabel endogen (*Y/OCB*).
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (*Z/work engagement*), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/person-job fit*) dan (*X2/job crafting*) terhadap variabel endogen (*Y/OCB*).

Tabel 4.18. *Indirect Effect*

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Job Crafting -> Work Engagement -> OCB | 0,337 | 0,130 | 0,184 | 3,638 | 0,000 |
| Person-Job Fit -> Work Engagement -> OCB | 0,351 | 0,148 | 0,186 | 3,758 | 0,000 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.18 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (X1) -> (Z) -> (Y) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 3,758, dengan $P-Values$ $0.000 < 0.05$ (signifikan), maka *work engagement* memediasi pengaruh *person-job fit* terhadap *organizational citizenship behavior*.
- 2) Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah 3,638 dengan $P-Values$ $0.000 < 0.05$ (signifikan), maka *work engagement* memediasi pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior*.

3) *Total Effect (Pengaruh Total)*

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

Tabel 4.19. *Total Effect*

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Job Crafting -> OCB | 0,331 | 0,332 | 0,160 | 2,067 | 0,039 |
| Job Crafting -> Work Engagement | 0,408 | 0,409 | 0,120 | 3,396 | 0,001 |
| Person-Job Fit -> OCB | 0,526 | 0,529 | 0,144 | 3,643 | 0,000 |
| Person-Job Fit -> Work Engagement | 0,451 | 0,481 | 0,115 | 3,917 | 0,000 |
| Work Engagement -> OCB | 0,336 | 0,310 | 0,161 | 2,085 | 0,038 |

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2024)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (*person-job fit*) dan Y (*organizational citizenship behavior*) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 3,643 dengan $P-Values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (*job crafting*) dan Y (*organizational citizenship behavior*) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,067 dengan $P-Values$ $0.039 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (*person-job fit*) dan Z (*work engagement*) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 3,917 dengan $P-Values$ $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (*person-job fit*) dan Z (*organizational citizenship behavior*) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 3,396 dengan $P-Values$ $0.001 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (*work engagement*) dan Y (*organizational citizenship behavior*) nilai $TStatistics(|O/STDEV|)$ adalah sebesar 2,085 dengan $P-Values$ $0.038 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

4.3 Pembahasan

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

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *person-job fit* terhadap *organizational citizenship behavior*, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,350$ dan $P-Values$ 0.019 dengan taraf signifikan $0.019 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *person-job fit* terhadap *organizational citizenship behavior*.

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

Menurut penelitian (Jufrizen et al., 2023) dan (Sabrina et al., 2023) menyimpulkan bahwa *person-job fit* memiliki pengaruh langsung atau positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Kecocokan pekerjaan yang ada pada karyawan dengan kesesuaian antara individu dengan skills dan pekerjaan yang diinginkan menimbulkan perilaku kewarganegaraan pada sesama karyawan yang ada.

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

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior*, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,120$ dan $P-Values 0.006$ dengan taraf signifikan $0.006 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Job crafting adalah sebagai cara dimana individu mengubah aspek-aspek dan persepsi dari pekerjaan untuk menyesuaikan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri. *Job crafting* berpengaruh dalam *organizational citizenship behavior* karena upaya meningkatkan tantangan terkait pekerjaan yang dilakukan di tempat kerja, misalnya secara proaktif menawarkan diri ketika ada pekerjaan yang menarik atau secara teratur melakukan pekerjaan-pekerjaan tambahan meskipun tidak digaji.

Hal ini kembali berkaitan dengan defenisi *organizational citizenship behavior* sendiri yaitu perilaku yang bersifat sukarela, dan tidak ada paksaan dalam mengedepankan kepentingan organisasi dan tidak berkaitan secara langsung dengan *system reward* yang formal. Jadi dapat diketahui *job crafting* berperan dengan tingkat *organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang memiliki *job crafting* yang tinggi akan perilaku *organizational citizenship behavior* terhadap perusahaan juga akan tinggi pula. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Riyanto & Helmy, 2020) dan (Shusha, 2014) yang menyimpulkan *job crafting* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

4.3.3 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *person-job fit* terhadap *work engagement*, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,917$ dan *P- Values* 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *person-job fit* terhadap *work engagement*.

Person-job fit atau kecocokan kerja seseorang dapat diukur dan dilihat dengan sejalannya kepribadian yang dimiliki oleh karyawan dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang harus dijalankan olehnya. Dengan terciptanya *person-job fit* ini akan menciptakan ikatan karyawan terhadap pekerjaannya, di mana karyawan akan lebih setia dan komitmen dengan pekerjaan yang ada di dalam perusahaan. Selanjutnya pengertian oleh (Schaufeli, 2012) perusahaan harus memperhatikan beberapa kesesuaian atau kecocokan yang harus dimiliki karyawan untuk keuntungan perusahaan diantaranya adalah kecocokan seorang

karyawan dengan pekerjaannya, jenis pekerjaannya, hingga iklim kerja yang ada di dalam perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwasanya perusahaan harus memperhatikan *person-job fit* setiap individu agar dapat menciptakan ikatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi, karena jika adanya *person-job fit*nya akan dapat menciptakan kepuasan kerja yang membuat ketertarikan/keterlibatan (*work engagement*) dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan. Jadi dapat disimpulkan bahwa *person-job fit* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rahmadani & Sebayang, 2017) dan (Sulistiowati, Komari, & Dhamayanti, 2018).

4.3.4 Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *job crafting* terhadap *work engagement*, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,396$ dan $P-Values 0.001$ dengan taraf signifikan $0.001 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara *job crafting* terhadap *work engagement*.

Job crafting adalah *job crafting* proaktif di mana karyawan membentuk pekerjaan yang ditentukan mereka dengan mengubah tugas akan suatu pekerjaan yang mereka lakukan tanpa mengurangi beban dan tanggung jawab untuk membuat suatu kecocokan atas pribadi mereka sendiri (Meijerink, Bos-Nehles, & de Leede, 2020). Untuk mengelola sumber daya manusia yang kompetitif dan berkompoten, perlu adanya rasa keterikatan kerja oleh karyawan, dapat dilihat bahwa *work engagement* mengacu pada keterikatan secara pribadi atas tanggung jawab dan peran mereka secara aktif dalam menjalankan pekerjaannya dengan cara mereka bisa berekspresi secara emosional, kognitif, dan fisik.

Bila *job crafting* dilakukan dengan baik maka nantinya akan menimbulkan suatu dampak yang positif, efektif, dan efisien dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga pekerjaan dapat menimbulkan rasa *work engagement* (*work engagement*). Dilihat dari penelitian sebelumnya, dapat dikatakan bahwa *Job crafting* mempengaruhi *work engagement* secara positif dan signifikan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Riyanto & Helmy, 2020); (Jufrizen et al., 2023); dan (Tian, Wang, & Rispens, 2021).

4.3.5 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 2,085$ dan $P-Values$ 0,038 dengan taraf signifikan $0.038 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Organisasi yang memiliki sumber daya manusia dengan *work engagement* tinggi dapat mempertahankan dan mampu meningkatkan performa meskipun kondisi lingkungan sekitarnya kurang kondusif (Hayuningtyas & Avin, 2015). Selanjutnya kondisi tersebut akan berdampak pada perilaku karyawan yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi seperti membantu rekan kerja lainnya dalam menangani tugas organisasi maupun masalah pribadi, saling menjaga perilaku untuk mencegah terjadinya masalah interpersonal, melebihi ekspektasi dari organisasi, menoleransi keadaan yang tidak sesuai dengan seharusnya tanpa adanya alasan apapun, merasa bertanggung jawab dan ikut

terlibat dengan segala kegiatan organisasi sehingga kinerja terus meningkat (Jufrizen, Kurniawan & Febrianti, 2023); (Jufrizen & Erika, 2021).

Penelitian oleh (Jufrizen Farisi, Muslih, Sari, 2023); (Jufrizen, Khair, & Sari, 2023); (Rich, LePine, & Crawford, 2010) dan (Putri, Nimran, Rahardjo, & Wilopo, 2021) menunjukkan bahwa *work engagement* dapat mempengaruhi OCB melalui mekanisme psikologis yang kompleks. Dalam studi tersebut, *work engagement* ditemukan berhubungan positif dengan OCB melalui tiga mekanisme, yaitu: Keterikatan dengan organisasi: Karyawan yang merasa terikat dengan organisasi cenderung lebih mungkin untuk melakukan OCB. Keterikatan dengan rekan kerja: Karyawan yang merasa terikat dengan rekan kerja cenderung lebih mungkin untuk melakukan OCB. Kepuasan kerja: Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih mungkin untuk melakukan OCB.

4.3.6 Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *person-job fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,758$ dan $P-Values$ 0.000 dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *person-job fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*. Hal ini berarti variabel mediasi (*work engagement*) menjadi mediator antara *person-job fit* dengan *organizational citizenship behavior*.

Perilaku organisasi merupakan ilmu yang mengkaji bagaimana perilaku dan hubungan para anggota organisasi, sebagai upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Karyawan dengan tingkat perilaku organisasi yang tinggi akan

berusaha melakukan pekerjaannya dengan baik demi kemajuan organisasi dan bersedia untuk bekerja sama dalam tim. Perilaku organisasi (*organizational citizenship behavior*) merupakan suatu faktor yang mempengaruhi bagaimana orang sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok berperilaku dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap struktur dalam sistem organisasi. Hal ini didukung oleh (Mohsin, 2018) yang mengatakan bahwa *work engagement* akan mempengaruhi individu dalam mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Menurut hasil penelitian terdahulu (Riyanto & Helmy, 2020) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara person-job fit dengan *organizational citizenship behavior* dan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *person-job fit* dengan *work engagement*.

4.3.7 Pengaruh *Job Crafting* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*, nilai $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,638$ dan $P-Values 0.000$ dengan taraf signifikan $0.000 < 0.05$ dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara *job crafting* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*. Hal ini berarti variabel mediasi (*work engagement*) menjadi mediator antara *job crafting* dengan *organizational citizenship behavior*.

Work engagement yaitu di mana seorang karyawan dikatakan memiliki *work engagement* dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasikan diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya, selain untuk organisasi. Untuk ini (Bakker &

Leiter, 2010) juga mengatakan bahwa work engagement atau keterikatan kerja merupakan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al., 2023) yang menyimpulkan bahwa memiliki hubungan antara *job crafting* dan *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 61 orang, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. *Person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
2. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
3. *Person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
4. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
5. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
6. *Person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.
7. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational*

citizenship behavior melalui *work engagement* pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan.

5.2 Saran

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

1. Selenggarakan kegiatan *team building* secara berkala untuk memperkuat hubungan antar pegawai dan membangun rasa kebersamaan serta kerjasama dan terapkan sistem kerja proyek kolaboratif di mana pegawai dari berbagai departemen bekerja sama dalam tim untuk menyelesaikan tugas tertentu, sehingga mendorong interaksi dan saling ketergantungan.
2. Lakukan evaluasi rutin terhadap deskripsi pekerjaan (*jobdesk*) dan sesuaikan tugas yang diberikan dengan keahlian dan tanggung jawab yang tercantum dalam *jobdesk* serta gunakan alat manajemen proyek atau sistem pengelolaan tugas yang terstruktur untuk memastikan bahwa setiap tugas diberikan kepada pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan tanggung jawab mereka
3. Berikan pelatihan yang mendukung pegawai dalam mengelola tugas mereka agar lebih sesuai dengan minat, keahlian, dan nilai-nilai pribadi mereka. Ini termasuk pelatihan tentang inovasi dan cara mengimplementasikan ide baru dalam pekerjaan.
4. Terapkan kebijakan disiplin yang tegas bagi pegawai yang menunda pekerjaan atau keluar dari kantor setelah absen *finger print* tanpa izin yang sah. Ini termasuk pengawasan ketat dan sanksi bagi pelanggaran yang berulang.

5.3 Keterbatasan Penelitian

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

1. Dalam faktor mempengaruhi *organizational citizenship behavior* hanya menggunakan faktor *person-job fit*, *job crafting* dan *work engagement*, variabel *work engagement* digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*.
2. Hasil penelitian hanya berlaku untuk sampel yang digunakan dalam penelitian dan tidak dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas.
3. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana, S. (2013). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(1), 90–103.
- Alfani, M., & Hadini, M. (2018). Pengaruh Person-job fit Dan Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(3), 73–85. Retrieved From <https://doi.org/10.35130/Jrimk.V2i2.19%0d>
- Amir, M. T. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Aprianti, D. I., & Bhaihaki, M. (2019). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Samarinda. *Jurnal Ekonomika: Manajemen, Akuntansi, Dan Perbankan Syari'ah*, 6(2), 97–110. <https://doi.org/10.24903/je.v6i2.439>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research*. London: Psychology Press.
- Bangun, O. V., Supartha, I. W. G., & Subudi, M. (2017). Pengaruh Person-Job Fit Dan Person-Organization Fit Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(5), 2071–2102.
- Daulay, R., Christiana, I., & Handayani, S. (2022). Analysis Of The Influence Of Organizational Citizenship Behavior In Perspective Islam On Job Satisfaction. *International Seminar of Islamic Studies*, 3(1), 236-242.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2015). Linking Person-Job Fit To Job Stress: The Mediating Effect Of Perceived Person-Organization Fit. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 207, 369–379.
- Farzaneh, J., Farashah, A. D., & Kazemi, M. (2014). The Impact Of Person-Job Fit Andperson-Organization Fit On Ocb. *Personnel Review*, 43(5), 672–691.
- Finney, M. I. (2010). *Engagement: Cara Pintar Membuat Karyawan Mencurahkan Kemampuan Terbaik Untuk Perusahaan*. Jakarta: PPM.
- Gallup, G. (2013). *State Of The Global Workplace: Employee Engagement Insight For Business Leaders Worldwide*. New Jersey: Gallup. Inc.

- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hayuningtyas, D. R. I., & Avin, F. H. (2015). Peran Kepemimpinan Otentik Terhadap Work Engagement Dosen Dengan Efikasi Diri Sebagai Mediator. *Gadjah Mada Journal Of Psychology*, 1(3), 167–179.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent Management, A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention, And Enggement Within Hospitality Organization. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743–757.
- Jin, X., & Hahm, S. W. (2019). The Way To Improve Employees' Job Satisfaction In Korean Social Enterprises: The Moderating Effects Of Person-Organization Fit, Person-Job Fit, And Person-supervisor Fit. *International Journal Of Financial Research*, 10(5), 347–358. Retrieved From <https://doi.org/10.5430/ijfr.V10n5p347>
- Jufrizen, J., & Erika, V. (2021). The influence of work ethics, work engagement and personality on employee performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 1(1), 71-78.
- 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., Farisi, S., Muslih, M., & Sari, M. (2023). Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role Of Affective Commitment And Work Engagement Of Hotel Employees In Indonesia. *Problems And Perspectives In Management*, 21(4), 1-12.
- Jufrizen, J., Khair, H., & Sari, A. P. (2023). Work Engagement: Determinants And Its Effect On Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 27(2), 254–275.
- Jufrizen, J., Kurniawan, D., & Febrianti, L. E. (2023). Work-Life Balance, Work Engagement, And In-Role Performance: Moderating Roles Of Self-Efficacy. *International Journal Reglement & Society (IJRS)*, 4(3), 157-174.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (Sem-Pls) Menggunakan Smartpls*. Batam: Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.

- Kanten, P. (2014). The Antecedents Of Job Crafting: Perceived Organizational Support, Job Characteristics And Self-Efficacy. *European Journal Of Business And Social Sciences*, 3(5), 113–128.
- Kooij, D. T. A. M., Tims, M., & Akkermans, J. (2017). The Influence Of Future Time Perspective On Work Engagement And Job Performance: The Role Of Job Crafting. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 26(1), 4–15. Retrieved From <https://doi.org/10.1080/1359432x.2016.1209489>
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62–70.
- Luthans, F. (2016). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2015). The Meaning Of Employee Engagement. *Industrial And Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. Ma: Willey-Blackwell.
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots And Sticks Don't Work: Build A Culture Of Employee Engagement With The Principles Of Respect*. Usa: Mcgraw Hill.
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & De Leede, J. (2020). How Employees' Proactivity Translates High-Commitment Hrm Systems Into Work Engagement: The Mediating Role Of Job Crafting. *International Journal Of Human Resource Management*, 31(22), 2893–2918.
- Mira, W. S., & Margaretha, M. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 189–206.
- Mohsin, F. (2018). The Linkage Between Career Growth, Work Engagement And Organizational Citizenship Behavior: An Insight. *International Journal Of Scientific And Research Publications*, 5(5), 1–4.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan (Employee Engagement). *Jurnal Psikologi*, 14(1), 40–51.
- Nugraha, Y. A., & Adnyani, N. K. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Job Satisfaction Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(9), 5166–5193.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, And Consequences*. Ca: Sage.

- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting A Job On A Daily Basis: Contextual Correlates And The Link To Work Engagement. *Journal Of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.
- Prameswari, A. D., & Suwandana, W. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Dukungan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 8(1), 47–62.
- Putri, N. E., Nimran, U., Rahardjo, K., & Wilopo, W. (2021). He Impact Of Organizational Culture On Employee Engagement And Organizational Citizenship Behavior (A Study On Xyz Manufacturing Company). *Proceedings Of The International Conference On Economics, Business, Social, And Humanities (Icebsh 2021)*, 570, 456–463.
- Rahmadani, V. G., & Sebayang, I. R. (2017). The Influence Of Person-Organization Fit And Person-Job Fit On Work Engagement Among Policemen In Sumatera Utara. *International Journal Of Management Science And Business Administration*, 4(1), 45–51.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. *Academy Of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Risher, R. (2010). Don't Overlook Frontline Supervisors. *Public Manager*, 39(3), 74–76.
- Riyanto, D., & Helmy, I. (2020). Pengaruh Person-job fit Dan Job Crafting Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3), 426–433.
- Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pt. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Mary, C. (2010). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Rudolph, C. ., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job Crafting: A Meta-Analysis Of Relationships With Individual Differences, Job Characteristics, And Work Outcomes. *Journal Of Vocational Behavior*, 102, 112–138.

- Sabrina, R., Harahap, M. S. D., & Datuk, B. (2023). The Influence Of Person Organization Fit And Job Crafting On Organizational Citizenship Behavior With Work Engagement As An Intervening Variable At Bank Indonesia Representative Office Of Sumatera Utara. *Journal Of Law And Sustainable Development*, 11(3), 1–17.
- Saks, A. M. (2011). *Work Engagement: A Handbook Of Essential Theory And Research*. United Kingdom: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know And Where Do We Go? Work Engagement In Everyday Life, Business, And Academia. *Romanian Journal Of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Sedarmayanti, S. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan Sdm Untuk Meningkatkan. Kompetensi, Kinerja Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Pt Refika Aditama.
- Sena, T. F. (2011). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 70–77.
- Shusha, A. (2014). The Effects Of Job Crafting On Organizational Citizenship Behavior: Evidence From Egyptian Medical Centers. *International Business Research*, 7(6), 140–149.
- Singh, V. L., & Singh, M. (2018). A Burnout Model Of Job Crafting: Multiple Mediator Effects On Job Performance. *Iimb Management Review*, 30(4), 305– 315. Retrieved From <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.001>
- Snell, S., & Bohlander, G. W. (2013). *Managing Human Resources*. Boston: Cengage.
- Somech, A., & Oplatka, I. (2015). *Organizational Citizenship Behaviour In Schools: Examining The Impact And Oppoturnities Within Educational System*. Milton Park: Routledge.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiowati, S., Komari, N., & Dhamayanti, E. (2018). The Effects Of Person-Job Fit On Employee Engagement Among Lecturers In Higher Education Institutions: Is There A Difference Between Lecturers In Public And Private Higher Education Institutions? *International Review Of Management And Marketing*, 8(3), 75–80.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal Of Human Resource Studies*, 9(1), 63.

- Thomassen, J. (2016). The Relationship Between Job Crafting And Work Engagement: The Mediating Role Of Workload And Colleague Support And The Moderating Role Of Self-Efficacy Master Thesis Name Of First Supervisor. *Human Resource Studies Faculty*, 2–48.
- Tian, W., Wang, H., & Rispons, S. (2021). How And When Job Crafting Relates To Employee Creativity: The Important Roles Of Work Engagement And Perceived Work Group Status Diversity. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18(1), 1–17.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2012). Job Crafting: Towards A New Model Of Individual Job Redesign. *Journal Of Industrial Psychology*, 80(1), 173–186.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: Mitra Wacana Media.
- Widyastuti, T., & Ratnaningsih, I. Z. (2020). Hubungan Antara Person Job-Fit Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng Semarang. *Jurnal Empati*, 7(3), 907–913. <https://doi.org/10.14710/Empati.2018.21746>.
- Wonua, A. R., Phradiansah, & Astaginy, N. (2020). Mempengaruhi, Analisis Faktor-Faktor Yang Dinas, Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kolaka, Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten. *Jmk (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 5(1), 18–28.
- Wrzesniewski, A., Lobuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). *Job Crafting And Cultivating Positive Meaning And Identity In Work*. Bingley: Emerald Group Publishing.

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Gayatri (2005160253) memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada program Sarjana Manajemen universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Person-Job Fit Dan Job Crafting Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Work Engagement Pada Kantor Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Medan”**. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Saudari saya ucapkan terima kasih.

A. Identitas Responden

Nomor Responden : (Diisi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Usia : 20-30 Tahun 31-40 Tahun
 41-50 Tahun > 50 Tahun

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK Diploma S1 S2 S3

Lama Bekerja : 1-5 Tahun 6-10 Tahun > 10 Tahun

Status Pernikahan : Menikah Belum Menikah

B. Petunjuk Pengisian

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

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

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

| No | Pernyataan | SS | S | KS | TS | STS |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----|---|----|----|-----|
| <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i> | | | | | | |
| 1 | Saya senang membantu karyawan baru, meskipun bukan tanggung jawab saya | | | | | |
| 2 | Saya membantu menyelesaikan pekerjaan rekan yang absen | | | | | |
| 3 | Saya menyelesaikan tugas sesuai prosedur perusahaan | | | | | |
| 4 | Saya menyelesaikan dan mengatasi masalah | | | | | |
| 5 | Saya menangani pekerjaan tambahan dengan sungguh-sungguh | | | | | |
| 6 | Saya tertarik pada perkembangan perusahaan | | | | | |
| 7 | Saya membagikan informasi positif tentang perusahaan | | | | | |
| 8 | Saya aktif dalam kegiatan sosial perusahaan | | | | | |
| 9 | Saya menjelaskan informasi kepada rekan dengan baik | | | | | |
| 10 | Saya membuat daftar rencana kerja untuk hasil terbaik | | | | | |
| <i>Person-Job Fit (X1)</i> | | | | | | |
| 1 | Saya percaya diri dalam menjalankan tugas | | | | | |
| 2 | Tugas saya sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan | | | | | |
| 3 | Saya termotivasi mencapai tujuan pribadi seiring dengan tujuan organisasi | | | | | |
| 4 | Tujuan pribadi saya sejalan dengan visi organisasi | | | | | |
| 5 | Saya berinteraksi baik dengan rekan kerja dan atasan | | | | | |
| 6 | Pekerjaan saya melibatkan kolaborasi dengan tim | | | | | |
| 7 | Organisasi saya menghargai karakteristik pribadi saya | | | | | |
| 8 | Karakteristik saya sesuai dengan budaya organisasi | | | | | |
| 9 | Pekerjaan saya memberikan tantangan untuk berkembang | | | | | |
| 10 | Pekerjaan saya sesuai dengan minat karier saya | | | | | |
| <i>Job Crafting (X2)</i> | | | | | | |
| 1 | Saya terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dalam pekerjaan | | | | | |
| 2 | Saya mencari dukungan saat menghadapi tantangan | | | | | |
| 3 | Saya mengurangi beban kerja tidak perlu untuk | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| | fokus pada tugas penting | | | | | |
| 4 | Saya mengidentifikasi dan mengatasi faktor penyebab stres dalam pekerjaan | | | | | |
| 5 | Saya terus belajar dan mengembangkan kemampuan kerja | | | | | |
| 6 | Saya mengambil inisiatif dalam tugas-tugas kompleks | | | | | |
| 7 | Saya terlibat dalam kegiatan sosial di tempat kerja | | | | | |
| 8 | Saya membangun hubungan positif dengan rekan kerja | | | | | |
| <i>Work Engagement (Z)</i> | | | | | | |
| 1 | Saya memiliki tingkat intensitas kerja yang tinggi dan daya tahan yang kuat | | | | | |
| 2 | Saya bersemangat menyelesaikan tugas-tugas | | | | | |
| 3 | Saya memiliki intensitas kerja yang tinggi dan daya tahan yang kuat | | | | | |
| 4 | Saya bersemangat menyelesaikan tugas-tugas | | | | | |
| 5 | Saya sering terfokus pada pekerjaan hingga lupa waktu | | | | | |
| 6 | Saya mudah memusatkan perhatian pada tugas pekerjaan | | | | | |

Distribusi Jawaban Responden

| PERSON-JOB FIT | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | X9 | X10 |
| N | Valid | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| X1 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 4 | 6.6 | 6.6 | 6.6 |
| | Setuju | 21 | 34.4 | 34.4 | 41.0 |
| | Sangat setuju | 36 | 59.0 | 59.0 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X2 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 3 | 4.9 | 4.9 | 4.9 |
| | Setuju | 17 | 27.9 | 27.9 | 32.8 |
| | Sangat setuju | 41 | 67.2 | 67.2 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X3 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 3 | 4.9 | 4.9 | 4.9 |
| | Setuju | 18 | 29.5 | 29.5 | 34.4 |
| | Sangat setuju | 40 | 65.6 | 65.6 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X4 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 3 | 4.9 | 4.9 | 4.9 |
| | Setuju | 15 | 24.6 | 24.6 | 29.5 |
| | Sangat setuju | 43 | 70.5 | 70.5 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X5 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 3 | 4.9 | 4.9 | 4.9 |
| | Setuju | 22 | 36.1 | 36.1 | 41.0 |
| | Sangat setuju | 36 | 59.0 | 59.0 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X6 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 3 | 4.9 | 4.9 | 4.9 |
| | Setuju | 16 | 26.2 | 26.2 | 31.1 |
| | Sangat setuju | 42 | 68.9 | 68.9 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X7 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 2 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Setuju | 28 | 45.9 | 45.9 | 49.2 |
| | Sangat setuju | 31 | 50.8 | 50.8 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X8 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | Setuju | 20 | 32.8 | 32.8 | 34.4 |
| | Sangat setuju | 40 | 65.6 | 65.6 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X9 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 2 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Setuju | 13 | 21.3 | 21.3 | 24.6 |
| | Sangat setuju | 46 | 75.4 | 75.4 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X10 | | | | | |
|------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | Setuju | 18 | 29.5 | 29.5 | 31.1 |

| | | | | | |
|--|---------------|----|-------|-------|-------|
| | Sangat setuju | 42 | 68.9 | 68.9 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| JOB CRAFTING | | | | | | | | | |
|--------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 |
| N | Valid | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| X1 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 2 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Setuju | 21 | 34.4 | 34.4 | 37.7 |
| | Sangat setuju | 38 | 62.3 | 62.3 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X2 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | Setuju | 19 | 31.1 | 31.1 | 32.8 |
| | Sangat setuju | 41 | 67.2 | 67.2 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X3 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | Setuju | 24 | 39.3 | 39.3 | 41.0 |
| | Sangat setuju | 36 | 59.0 | 59.0 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X4 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 2 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Setuju | 23 | 37.7 | 37.7 | 41.0 |
| | Sangat setuju | 36 | 59.0 | 59.0 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X5 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | Setuju | 22 | 36.1 | 36.1 | 37.7 |
| | Sangat setuju | 38 | 62.3 | 62.3 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X6 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 3 | 4.9 | 4.9 | 4.9 |
| | Setuju | 25 | 41.0 | 41.0 | 45.9 |
| | Sangat setuju | 33 | 54.1 | 54.1 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X7 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 2 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Setuju | 22 | 36.1 | 36.1 | 39.3 |
| | Sangat setuju | 37 | 60.7 | 60.7 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| X8 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | Setuju | 24 | 39.3 | 39.3 | 41.0 |
| | Sangat setuju | 36 | 59.0 | 59.0 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| WORK ENGAGEMENT | | | | | | | |
|------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|
| | | Z1 | Z2 | Z3 | Z4 | Z5 | Z6 |
| N | Valid | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Z1 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 2 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Setuju | 22 | 36.1 | 36.1 | 39.3 |
| | Sangat setuju | 37 | 60.7 | 60.7 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Z2 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 3 | 4.9 | 4.9 | 4.9 |
| | Setuju | 22 | 36.1 | 36.1 | 41.0 |
| | Sangat setuju | 36 | 59.0 | 59.0 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Z3 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | Setuju | 20 | 32.8 | 32.8 | 34.4 |
| | Sangat setuju | 40 | 65.6 | 65.6 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Z4 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 2 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Setuju | 19 | 31.1 | 31.1 | 34.4 |
| | Sangat setuju | 40 | 65.6 | 65.6 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Z5 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 2 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Setuju | 20 | 32.8 | 32.8 | 36.1 |
| | Sangat setuju | 39 | 63.9 | 63.9 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Z6 | | | | | |
|-----------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 3 | 4.9 | 4.9 | 4.9 |
| | Setuju | 19 | 31.1 | 31.1 | 36.1 |
| | Sangat setuju | 39 | 63.9 | 63.9 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | Y6 | Y7 | Y8 | Y9 | Y10 |
| N | Valid | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 | 61 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Y1 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 3 | 4.9 | 4.9 | 4.9 |
| | Setuju | 23 | 37.7 | 37.7 | 42.6 |
| | Sangat setuju | 35 | 57.4 | 57.4 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Y2 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Setuju | 18 | 29.5 | 29.5 | 29.5 |
| | Sangat setuju | 43 | 70.5 | 70.5 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Y3 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 2 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Setuju | 19 | 31.1 | 31.1 | 34.4 |
| | Sangat setuju | 40 | 65.6 | 65.6 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Y4 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 1 | 1.6 | 1.6 | 1.6 |
| | Setuju | 23 | 37.7 | 37.7 | 39.3 |
| | Sangat setuju | 37 | 60.7 | 60.7 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Y5 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 2 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Setuju | 17 | 27.9 | 27.9 | 31.1 |
| | Sangat setuju | 42 | 68.9 | 68.9 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Y6 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 3 | 4.9 | 4.9 | 4.9 |
| | Setuju | 23 | 37.7 | 37.7 | 42.6 |
| | Sangat setuju | 35 | 57.4 | 57.4 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Y7 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 4 | 6.6 | 6.6 | 6.6 |
| | Setuju | 19 | 31.1 | 31.1 | 37.7 |
| | Sangat setuju | 38 | 62.3 | 62.3 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Y8 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 2 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Setuju | 14 | 23.0 | 23.0 | 26.2 |
| | Sangat setuju | 45 | 73.8 | 73.8 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Y9 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 2 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Setuju | 17 | 27.9 | 27.9 | 31.1 |
| | Sangat setuju | 42 | 68.9 | 68.9 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Y10 | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Kurang setuju | 3 | 4.9 | 4.9 | 4.9 |
| | Setuju | 25 | 41.0 | 41.0 | 45.9 |
| | Sangat setuju | 33 | 54.1 | 54.1 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Jenis Kelamin | | | | | |
|---------------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Laki-laki | 38 | 62.3 | 62.3 | 62.3 |
| | Perempuan | 23 | 37.7 | 37.7 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Usia | | | | | |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 20-30 Tahun | 9 | 14.8 | 14.8 | 14.8 |
| | 31-40 Tahun | 25 | 41.0 | 41.0 | 55.7 |
| | 41-50 Tahun | 20 | 32.8 | 32.8 | 88.5 |
| | > 50 Tahun | 7 | 11.5 | 11.5 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Pendidikan Terakhir | | | | | |
|---------------------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | SMA/SK | 6 | 9.8 | 9.8 | 9.8 |
| | Diploma | 7 | 11.5 | 11.5 | 21.3 |
| | S1 | 45 | 73.8 | 73.8 | 95.1 |
| | S2 | 3 | 4.9 | 4.9 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

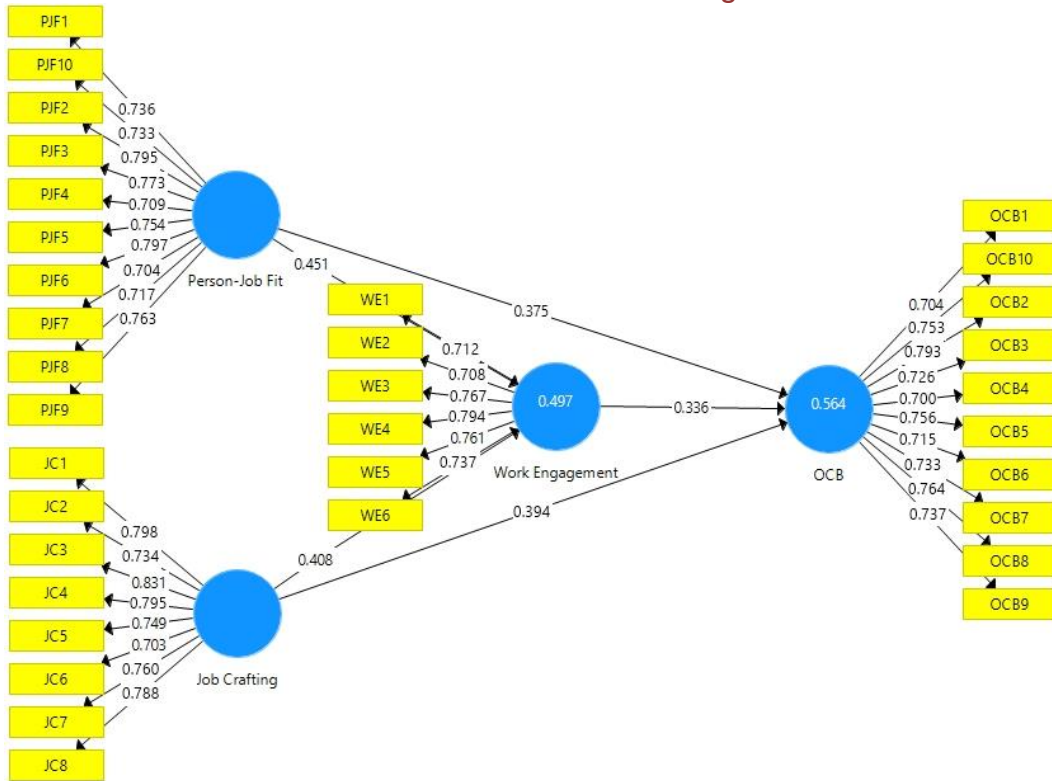
| Lama Bekerja | | | | | |
|--------------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1-5 Tahun | 11 | 18.0 | 18.0 | 18.0 |
| | 6-10 Tahun | 27 | 44.3 | 44.3 | 62.3 |
| | > 10 Tahun | 23 | 37.7 | 37.7 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

| Status Pernikahan | | | | | |
|-------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Menikah | 51 | 83.6 | 83.6 | 83.6 |
| | Belum Menikah | 10 | 16.4 | 16.4 | 100.0 |
| | Total | 61 | 100.0 | 100.0 | |

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

| | Job Crafting | OCB | Person-Job Fit | Work Engagement |
|-------|--------------|-------|----------------|-----------------|
| JC1 | 0,798 | | | |
| JC2 | 0,734 | | | |
| JC3 | 0,831 | | | |
| JC4 | 0,795 | | | |
| JC5 | 0,749 | | | |
| JC6 | 0,703 | | | |
| JC7 | 0,760 | | | |
| JC8 | 0,788 | | | |
| OCB1 | | 0,704 | | |
| OCB10 | | 0,753 | | |
| OCB2 | | 0,793 | | |
| OCB3 | | 0,726 | | |
| OCB4 | | 0,700 | | |
| OCB5 | | 0,756 | | |
| OCB6 | | 0,715 | | |
| OCB7 | | 0,733 | | |
| OCB8 | | 0,764 | | |
| OCB9 | | 0,737 | | |
| PJF1 | | | 0,736 | |
| PJF10 | | | 0,733 | |
| PJF2 | | | 0,795 | |
| PJF3 | | | 0,773 | |
| PJF4 | | | 0,709 | |
| PJF5 | | | 0,754 | |

| | | | | |
|------|--|--|-------|-------|
| PJF6 | | | 0,797 | |
| PJF7 | | | 0,704 | |
| PJF8 | | | 0,717 | |
| PJF9 | | | 0,763 | |
| WE1 | | | | 0,712 |
| WE2 | | | | 0,708 |
| WE3 | | | | 0,767 |
| WE4 | | | | 0,794 |
| WE5 | | | | 0,761 |
| WE6 | | | | 0,737 |

Discriminant Validity

| | Average Variance Extracted (AVE) |
|-----------------|----------------------------------|
| Job Crafting | 0,543 |
| OCB | 0,582 |
| Person-Job Fit | 0,537 |
| Work Engagement | 0,547 |

Cronbach Alpha

| | Cronbach's Alpha |
|-----------------|------------------|
| Job Crafting | 0,817 |
| OCB | 0,892 |
| Person-Job Fit | 0,823 |
| Work Engagement | 0,817 |

Composite Reliability

| | Composite Reliability |
|-----------------|-----------------------|
| Job Crafting | 0,861 |
| OCB | 0,841 |
| Person-Job Fit | 0,840 |
| Work Engagement | 0,755 |

Analisis Model Struktural (Inner Model)

R Square

| | R Square | R Square Adjusted |
|-----------------|----------|-------------------|
| OCB | 0,564 | 0,541 |
| Work Engagement | 0,497 | 0,480 |

F Square

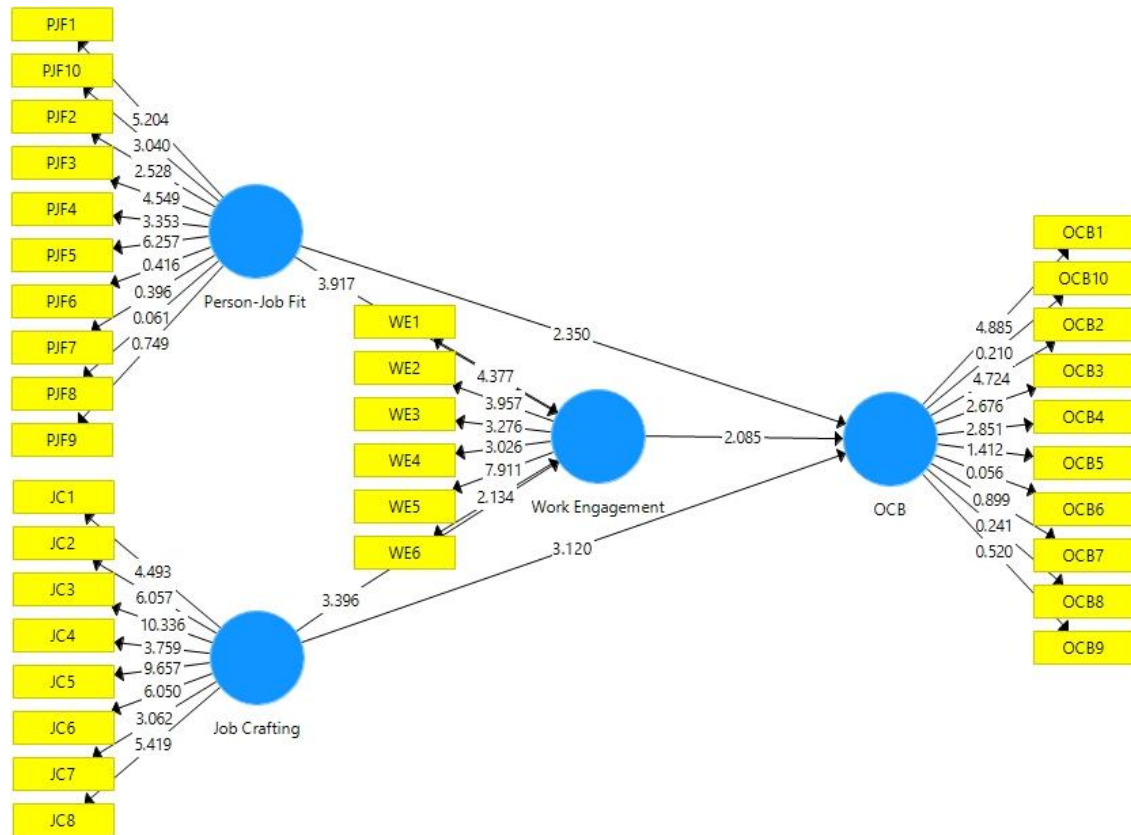
| | Job Crafting | OCB | Person-Job Fit | Work Engagement |
|-----------------|--------------|-------|----------------|-----------------|
| Job Crafting | | 0,059 | | 0,292 |
| OCB | | | | |
| Person-Job Fit | | 0,209 | | 0,356 |
| Work Engagement | | 0,130 | | |

Pengujian Hipotesis

Direct Effects

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Job Crafting -> OCB | 0,394 | 0,403 | 0,173 | 3,120 | 0,006 |
| Job Crafting -> Work Engagement | 0,408 | 0,409 | 0,120 | 3,396 | 0,001 |
| Person-Job Fit -> OCB | 0,375 | 0,380 | 0,160 | 2,350 | 0,019 |
| Person-Job Fit -> Work Engagement | 0,451 | 0,481 | 0,115 | 3,917 | 0,000 |
| Work Engagement -> OCB | 0,336 | 0,310 | 0,161 | 2,085 | 0,038 |

Gambar Direct Effect



Specific Indirect Effects

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Job Crafting -> Work Engagement -> OCB | 0,337 | 0,130 | 0,184 | 3,638 | 0,000 |
| Person-Job Fit -> Work Engagement -> OCB | 0,351 | 0,148 | 0,186 | 3,758 | 0,000 |

Total Effects

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Job Crafting -> OCB | 0,331 | 0,332 | 0,160 | 2,067 | 0,039 |
| Job Crafting -> Work Engagement | 0,408 | 0,409 | 0,120 | 3,396 | 0,001 |
| Person-Job Fit -> OCB | 0,526 | 0,529 | 0,144 | 3,643 | 0,000 |
| Person-Job Fit -> Work Engagement | 0,451 | 0,481 | 0,115 | 3,917 | 0,000 |
| Work Engagement -> OCB | 0,336 | 0,310 | 0,161 | 2,085 | 0,038 |

**Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden
OCB (Y)**

| OCB1 | OCB2 | OCB3 | OCB4 | OCB5 | OCB6 | OCB7 | OCB8 | OCB9 | OCB10 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |

PERSON-JOB FIT (X1)

| PJF1 | PJF2 | PJF3 | PJF4 | PJF5 | PJF6 | PJF7 | PJF8 | PJF9 | PJF10 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 5 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

WORK ENGAGEMENT (Z)

| WE1 | WE2 | WE3 | WE4 | WE5 | WE6 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

