BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Transformasi digital, perubahan perilaku nasabah, peningkatan persaingan, dan tuntutan penerapan tata kelola yang semakin ketat telah mengubah karakteristik pekerjaan dalam industri perbankan. Bank tidak lagi hanya berfungsi sebagai lembaga intermediasi keuangan, tetapi juga sebagai organisasi layanan berbasis teknologi yang dituntut mampu memberikan pelayanan secara cepat, aman, akurat, dan berorientasi pada kebutuhan nasabah. Perubahan tersebut menempatkan sumber daya manusia sebagai salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan transformasi organisasi.

Otoritas Jasa Keuangan menempatkan akselerasi transformasi digital sebagai salah satu arah utama pengembangan perbankan Indonesia. Transformasi tersebut mencakup lima elemen utama, yaitu data, teknologi, manajemen risiko, kolaborasi, dan tatanan institusi. Pada elemen tatanan institusi, kepemimpinan, desain organisasi, talenta sumber daya manusia, dan budaya organisasi merupakan faktor yang menentukan keberhasilan transformasi digital. Transformasi teknologi dengan demikian tidak hanya membutuhkan sistem dan infrastruktur, tetapi juga pegawai yang mampu beradaptasi, berkolaborasi, dan memberikan kontribusi secara proaktif (Otoritas Jasa Keuangan, 2021).

Digitalisasi perbankan juga membawa tantangan baru berupa risiko operasional, keamanan informasi, ancaman siber, perubahan desain pekerjaan, dan peningkatan ekspektasi nasabah. OJK menegaskan bahwa transformasi digital perlu diimbangi dengan resiliensi organisasi, kepemimpinan digital, budaya digital, talenta digital, dan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan (Otoritas Jasa Keuangan, 2024). Dengan demikian, kemampuan pegawai untuk menjalankan tugas formal saja belum cukup. Organisasi perbankan membutuhkan pegawai yang bersedia membantu rekan kerja, menyesuaikan diri dengan perubahan, menjaga kualitas pelayanan, dan memberikan kontribusi yang melampaui kewajiban

formalnya.

Kondisi tersebut juga dihadapi oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Sebagai salah satu bank milik negara dengan cakupan layanan yang luas, Bank Mandiri secara berkelanjutan melakukan transformasi layanan melalui penguatan jaringan fisik dan digital. Pada akhir 2024, aplikasi Livin' by Mandiri telah memiliki sekitar 29,3 juta pengguna dengan total transaksi mencapai 3,9 miliar transaksi atau tumbuh sekitar 38% secara tahunan (Bank Mandiri, 2025). Besarnya aktivitas tersebut menunjukkan bahwa transformasi Bank Mandiri tidak hanya berlangsung pada tingkat teknologi, tetapi juga berpengaruh terhadap proses kerja, pola koordinasi, tanggung jawab pelayanan, dan kompetensi pegawai.

Keberhasilan transformasi tersebut sangat bergantung pada perilaku pegawai dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Sistem digital dapat meningkatkan kecepatan dan efisiensi, tetapi kualitas layanan tetap ditentukan oleh kemampuan pegawai dalam menyelesaikan permasalahan nasabah, bekerja sama lintas fungsi, membagikan pengetahuan, dan mengantisipasi risiko. Dalam keadaan demikian, perilaku pegawai yang bersifat sukarela dan melampaui tugas formal menjadi semakin penting.

Perilaku sukarela tersebut dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* atau OCB. OCB merupakan perilaku positif pegawai yang tidak selalu tercantum dalam uraian pekerjaan dan tidak secara langsung memperoleh penghargaan formal, tetapi memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi. OCB dapat diwujudkan melalui kesediaan membantu rekan kerja, bekerja secara sungguh-sungguh, mematuhi ketentuan, menjaga hubungan kerja, menghindari keluhan yang tidak konstruktif, serta berpartisipasi dalam kepentingan organisasi.

Dalam industri perbankan, OCB mempunyai arti penting karena proses pelayanan melibatkan ketergantungan antarfungsi. Penyelesaian kebutuhan nasabah dapat melibatkan bagian pelayanan, operasional, kredit, pemasaran, teknologi, administrasi, dan pengendalian risiko. Ketika pegawai hanya berorientasi pada tugas individual, koordinasi dapat berlangsung secara kaku dan lambat. Sebaliknya, kesediaan membantu rekan kerja, berbagi informasi, dan mendukung penyelesaian pekerjaan lintas unit dapat meningkatkan kecepatan serta kualitas pelayanan.

OCB juga dibutuhkan dalam menghadapi perubahan kebijakan, sistem digital, produk, dan standar pelayanan. Perubahan tersebut tidak selalu dapat dijalankan secara efektif hanya melalui instruksi formal. Implementasinya membutuhkan kesediaan pegawai untuk mempelajari hal baru, membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, dan menyesuaikan diri dengan prosedur baru. Oleh karena itu, OCB merupakan bagian penting dari kinerja kontekstual yang mendukung keberhasilan tugas utama organisasi.

Meskipun demikian, penerapan sistem kerja modern, standar operasional prosedur, dan penilaian kinerja berbasis *key performance indicator* tidak secara otomatis menghasilkan OCB. Sistem kinerja yang terlalu berorientasi pada pencapaian target individual dapat mendorong pegawai untuk bekerja sebatas memenuhi ukuran formal. Pegawai mungkin mampu mencapai target, tetapi belum tentu bersedia membantu pekerjaan unit lain, mengikuti kegiatan organisasi secara sukarela, atau memberikan upaya tambahan ketika tidak terdapat penghargaan langsung.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa OCB tidak dapat dijelaskan hanya melalui sistem pengawasan dan penghargaan. OCB juga dipengaruhi oleh proses psikologis yang berkaitan dengan kesesuaian nilai, kemampuan pegawai mengelola pekerjaannya, dan keterikatan terhadap pekerjaan. Berdasarkan perspektif ini, *person–organization fit*, *job crafting*, dan *work engagement* diperkirakan menjadi faktor yang dapat menjelaskan variasi OCB pegawai.

Pada tingkat operasional daerah, Bank Mandiri Area Kota Indramayu menghadapi karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan unit di wilayah metropolitan. Pegawai berhadapan dengan variasi karakteristik nasabah, kebutuhan pelaku usaha, perkembangan transaksi digital, target bisnis, ketelitian administrasi, dan tuntutan kepatuhan. Kondisi tersebut membutuhkan kemampuan teknis sekaligus perilaku kerja kolaboratif. Pegawai tidak hanya dituntut menyelesaikan tanggung jawab individual, tetapi juga diharapkan mampu membantu tim dan menjaga kesinambungan pelayanan.

Berdasarkan hasil survei awal pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu, ditemukan sejumlah kondisi yang menunjukkan bahwa

organizational citizenship behavior belum terwujud secara optimal dan merata. Meskipun sebagian besar pegawai telah menjalankan tugas formal dengan baik, masih terdapat kesenjangan pada perilaku sukarela, koordinasi, inisiatif, kesesuaian nilai, dan keterikatan kerja. Kondisi tersebut penting diperhatikan karena operasional perbankan membutuhkan ketepatan, kecepatan pelayanan, kepatuhan, dan kerja sama antarfungsi.

Tabel 1.1

Hasil Survey Awal Pada Obyek Penelitian

No.	Sumber data	Temuan utama	Implikasi masalah	Variabel terkait
1	Pra-survei pegawai	Sebanyak 20% pegawai belum konsisten membantu rekan kerja secara sukarela	OCB belum merata	OCB
2	Data penyelesaian pekerjaan	Sebanyak 15% pekerjaan mengalami keterlambatan	Koordinasi dan dukungan kerja perlu ditingkatkan	OCB
3	Data partisipasi kegiatan	Tingkat partisipasi kegiatan sukarela sebesar 30%	Partisipasi organisasi belum optimal	OCB
4	Catatan keluhan koordinasi	Keluhan terbanyak berkaitan dengan komunikasi antara pimpinan dengan pegawai belum optimal	Kerja sama lintas unit perlu diperkuat	OCB/*job crafting*
5	Pra-survei kesesuaian nilai	Sebanyak 25% pegawai belum merasakan kesesuaian nilai secara kuat	Internalisasi budaya belum merata	P–O Fit
6	Pra-survei *job crafting*	Sebanyak 30% pegawai belum aktif meminta umpan balik atau mengambil tantangan	Perilaku proaktif belum optimal	*Job crafting*
7	Pra-survei keterikatan kerja	Sebanyak 15% pegawai belum merasa berenergi atau terlibat penuh	Keterikatan kerja perlu ditingkatkan	*Work engagement*
8	Wawancara awal	Informan menyatakan bahwa mengindikasikan adanya hambatan	Mendukung urgensi penelitian	Seluruh variabel

		koordinasi berupa keterlambatan penyampaian informasi, respons antarunit yang belum optimal, dan kurangnya umpan balik		

Hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebanyak 20% pegawai belum konsisten membantu rekan kerja secara sukarela. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku *altruism*, sebagai salah satu dimensi OCB, belum sepenuhnya menjadi kebiasaan kolektif. Walaupun angka tersebut tidak mencerminkan sebagian besar pegawai, keberadaan seperlima pegawai yang belum konsisten membantu tetap memiliki implikasi penting. Dalam organisasi dengan pekerjaan yang saling bergantung, keterbatasan bantuan dapat menimbulkan ketidakseimbangan beban kerja, terutama ketika terdapat pegawai yang berhalangan hadir, menghadapi peningkatan volume pekerjaan, atau membutuhkan penyelesaian lintas unit.

Permasalahan tersebut diperkuat oleh data yang menunjukkan bahwa sebanyak 15% pekerjaan mengalami keterlambatan. Keterlambatan tidak selalu disebabkan oleh rendahnya kemampuan pegawai, tetapi dapat berkaitan dengan keterbatasan koordinasi, lambatnya penyampaian informasi, pembagian tanggung jawab yang kurang jelas, dan belum meratanya kesediaan memberikan dukungan. Meskipun persentasenya relatif kecil, keterlambatan dalam industri perbankan dapat berdampak terhadap kualitas pelayanan, penyelesaian kebutuhan nasabah, pencapaian target, dan risiko operasional. Dengan demikian, keterlambatan 15% tidak dapat dipandang sebagai persoalan administratif biasa.

Data partisipasi juga menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai dalam kegiatan sukarela organisasi baru mencapai 30%. Artinya, sebagian besar pegawai belum berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan yang tidak bersifat wajib. Rendahnya partisipasi dapat menunjukkan bahwa pegawai masih memisahkan secara tegas antara tugas formal dan kontribusi tambahan. Padahal, partisipasi dalam kegiatan organisasi dapat memperkuat komunikasi, rasa memiliki, kerja sama, dan pemahaman terhadap tujuan perusahaan. Apabila kondisi tersebut tidak diperbaiki,

organisasi berpotensi memiliki pegawai yang mampu mencapai target individual, tetapi belum sepenuhnya terlibat dalam kehidupan organisasi.

Catatan keluhan koordinasi semakin menguatkan persoalan tersebut. Keluhan terbanyak berkaitan dengan komunikasi antara pimpinan dan pegawai yang belum optimal. Wawancara awal juga menunjukkan adanya keterlambatan penyampaian informasi, respons antarunit yang relatif lambat, dan kurangnya umpan balik. Temuan ini mengindikasikan bahwa persoalan OCB tidak hanya muncul pada hubungan antarpegawai, tetapi juga pada kualitas komunikasi vertikal dan horizontal. Ketika informasi terlambat dan umpan balik terbatas, pegawai cenderung bekerja berdasarkan tanggung jawab unitnya sendiri dan kurang terdorong untuk terlibat dalam penyelesaian masalah secara kolektif.

Kondisi tersebut menjadi semakin penting karena kegiatan perbankan memerlukan koordinasi yang cepat tetapi tetap akurat. Keterlambatan respons dari satu bagian dapat memengaruhi proses pada bagian lain. Oleh karena itu, perilaku membantu, kesediaan berbagi informasi, dan inisiatif melakukan koordinasi bukan sekadar tindakan tambahan, melainkan faktor pendukung efektivitas operasional. OCB tidak menggantikan SOP dan pembagian kewenangan, tetapi membantu memastikan bahwa prosedur formal dapat dijalankan secara responsif dan kolaboratif.

Survei awal menunjukkan bahwa sebanyak 25% pegawai belum merasakan kesesuaian nilai yang kuat dengan organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa internalisasi nilai dan budaya perusahaan belum berlangsung secara homogen. Sebagian pegawai mungkin telah memahami nilai organisasi pada tingkat formal, tetapi belum sepenuhnya menjadikan nilai tersebut sebagai dasar perilaku sehari-hari.

Kesenjangan nilai memiliki implikasi terhadap OCB karena perilaku sukarela lebih mudah muncul ketika pegawai merasa dirinya menjadi bagian dari organisasi. Pegawai yang memiliki kesesuaian nilai tinggi cenderung memandang keberhasilan perusahaan sebagai bagian dari keberhasilannya. Sebaliknya, pegawai yang belum merasakan kesesuaian nilai dapat memandang hubungan kerja secara transaksional dan membatasi kontribusinya pada kewajiban yang tercantum dalam pekerjaan.

Persentase 25% menunjukkan bahwa persoalan *person–organization fit*

bukan fenomena yang dapat diabaikan. Dalam jangka panjang, kesenjangan nilai dapat memengaruhi loyalitas, penerimaan kebijakan, keterikatan, dan kesediaan memberikan kontribusi ekstra. Oleh karena itu, penelitian diperlukan untuk membuktikan apakah variasi *person–organization fit* benar-benar memengaruhi OCB pegawai.

Sebanyak 30% pegawai belum aktif meminta umpan balik atau mengambil tantangan baru. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perilaku proaktif dalam mengembangkan dan menyesuaikan pekerjaan belum optimal. Pegawai masih berpotensi menjalankan pekerjaan secara rutin dan menunggu arahan, sedangkan perubahan lingkungan perbankan membutuhkan kemampuan belajar serta adaptasi yang cepat.

Job crafting dibutuhkan agar pegawai dapat meningkatkan keterampilan, memperbaiki hubungan kerja, memperoleh dukungan, dan menemukan cara kerja yang lebih efektif. Dalam lingkungan perbankan, *job crafting* tidak berarti mengubah SOP atau kewenangan secara sepihak, tetapi melakukan penyesuaian yang aman, seperti memperbaiki komunikasi, meminta umpan balik, mempelajari sistem baru, dan meningkatkan koordinasi.

Kondisi ketika 30% pegawai belum aktif meminta umpan balik atau mengambil tantangan baru dapat menghambat pembelajaran organisasi. Pegawai mungkin mampu menyelesaikan pekerjaan rutin, tetapi belum memiliki dorongan yang cukup untuk memperbaiki proses atau membantu penyelesaian pekerjaan di luar tanggung jawabnya. Oleh karena itu, *job crafting* perlu diuji sebagai faktor yang dapat menjelaskan OCB.

Survei awal juga menunjukkan bahwa sebanyak 15% pegawai belum merasa berenergi atau terlibat penuh dalam pekerjaan. Walaupun persentasenya lebih kecil dibandingkan temuan lainnya, kondisi tersebut tetap penting karena *work engagement* menjadi sumber energi psikologis untuk menghasilkan perilaku tambahan.

Pegawai yang tidak memiliki energi dan keterikatan memadai mungkin tetap mampu melaksanakan tugas formal, tetapi tidak selalu memiliki kapasitas untuk membantu rekan kerja, mengikuti kegiatan sukarela, atau memberikan respons

tambahan terhadap kebutuhan organisasi. Dengan demikian, OCB tidak hanya membutuhkan kemauan, tetapi juga membutuhkan energi, dedikasi, dan keterlibatan psikologis.

Rendahnya keterikatan pada sebagian pegawai juga dapat berkaitan dengan tekanan target, pekerjaan rutin, beban kerja, kurangnya umpan balik, atau belum kuatnya pemaknaan terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, penelitian diperlukan untuk mengetahui apakah *work engagement* berpengaruh terhadap OCB setelah faktor kesesuaian nilai dan *job crafting* diperhitungkan.

Faktor pertama yang diperkirakan memengaruhi OCB adalah *person–organization fit*. Konsep tersebut menggambarkan kesesuaian antara nilai, tujuan, karakteristik, dan kebutuhan pegawai dengan nilai, tujuan, serta budaya organisasi. Dalam lingkungan perbankan, nilai integritas, profesionalisme, kepatuhan, pelayanan, dan kerja sama merupakan prinsip yang harus diterjemahkan ke dalam perilaku sehari-hari.

Pegawai yang merasa nilai pribadinya sesuai dengan nilai organisasi akan lebih mudah mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi. Kesesuaian tersebut dapat menumbuhkan kenyamanan, rasa memiliki, loyalitas, dan keinginan menjaga kepentingan perusahaan. Sebaliknya, ketidaksesuaian nilai dapat menimbulkan jarak psikologis sehingga pegawai cenderung menjalankan pekerjaan secara formal tanpa keterikatan yang kuat terhadap tujuan organisasi.

Ashfaq dan Hamid (2021) menemukan bahwa *person–organization fit* berhubungan positif dengan *work engagement* dan OCB pada pegawai garis depan bank swasta. Kesesuaian pegawai dengan organisasi mendorong keterikatan kerja dan perilaku kewargaan yang diarahkan kepada individu maupun organisasi. Astuti dan Amir (2023) juga menemukan bahwa *person–organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada pegawai sektor publik Indonesia.

Meskipun hubungan tersebut telah memperoleh dukungan empiris, penelitian sebelumnya menggunakan struktur model dan konteks organisasi yang berbeda. Sebagian penelitian menempatkan *work engagement* sebagai mediator antara *person–organization fit* dan OCB, sedangkan penelitian lain menguji pengaruh langsungnya. Kondisi ini memberikan ruang untuk menguji kontribusi langsung

person–organization fit terhadap OCB setelah pengaruh *job crafting* dan *work engagement* dikendalikan.

Faktor kedua adalah *job crafting*. Perubahan lingkungan kerja telah menggeser pandangan bahwa desain pekerjaan sepenuhnya menjadi tanggung jawab manajemen. Pegawai bukan hanya penerima pasif dari uraian pekerjaan, tetapi dapat secara proaktif melakukan penyesuaian terhadap tugas, hubungan kerja, sumber daya, dan cara memaknai pekerjaannya.

Job crafting dapat diwujudkan melalui upaya mempelajari keterampilan baru, meminta umpan balik, meningkatkan koordinasi, mencari dukungan, mengambil tantangan, dan memperbaiki cara kerja. Penyesuaian tersebut memungkinkan pegawai menciptakan pekerjaan yang lebih sesuai dengan kemampuan dan kebutuhannya. Ketika pekerjaan menjadi lebih bermakna dan dapat dikelola dengan baik, pegawai mempunyai kapasitas lebih besar untuk memberikan kontribusi di luar tugas formal.

Berdasarkan *Job Demands–Resources Theory*, pegawai dapat secara proaktif meningkatkan sumber daya pekerjaan atau menyesuaikan tuntutan yang dihadapinya. Sumber daya seperti otonomi, kompetensi, dukungan sosial, dan umpan balik dapat menghasilkan proses motivasional yang meningkatkan perilaku kerja positif. Bakker dan Demerouti (2024) menjelaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan memengaruhi kesejahteraan, motivasi, keterikatan, dan perilaku pegawai.

Jufrizen et al. (2023) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap *work engagement* dan OCB . Pada konteks perbankan, Sa'diyah et al. (2023) juga menemukan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap OCB, baik secara langsung maupun melalui *work engagement*.

Namun, pengaruh *job crafting* tidak selalu sama pada setiap bentuknya. Dasgupta dan Dey (2024) menemukan bahwa *relational crafting* dan *cognitive crafting* berperan dalam hubungan *work engagement* dengan OCB, sedangkan *task crafting* tidak menunjukkan peran yang sama. Temuan tersebut menunjukkan bahwa tidak seluruh bentuk penyesuaian pekerjaan secara otomatis menghasilkan perilaku yang menguntungkan organisasi.

Dalam industri perbankan, *job crafting* juga harus ditempatkan dalam batas yang tepat. Pegawai dapat memperbaiki cara berkoordinasi, mengembangkan kompetensi, dan meningkatkan makna pekerjaannya, tetapi tidak dapat mengubah prosedur yang berkaitan dengan keamanan, kepatuhan, otorisasi, dan manajemen risiko secara sepihak. Oleh karena itu, penting menguji apakah *job crafting* yang dilakukan pegawai tetap dapat mendorong OCB dalam lingkungan kerja yang memiliki regulasi dan prosedur ketat.

Faktor ketiga adalah *work engagement*. *Work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* menunjukkan energi dan ketahanan mental, *dedication* menunjukkan antusiasme serta kebanggaan, sedangkan *absorption* menunjukkan konsentrasi dan keterlarutan dalam pekerjaan.

Pegawai yang memiliki *work engagement* tinggi tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga terlibat secara emosional dan kognitif. Mereka memiliki energi untuk menyelesaikan pekerjaan, bertahan ketika menghadapi kesulitan, dan memberikan perhatian penuh terhadap tanggung jawabnya. Energi tersebut memungkinkan pegawai melakukan tindakan di luar kewajiban formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja, dan mendukung perubahan organisasi.

Rahman dan Karim (2022) menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB yang diarahkan kepada individu dan organisasi. Pegawai yang terikat dengan pekerjaannya lebih bersedia melakukan aktivitas yang melampaui tanggung jawab formal. Temuan serupa juga diperoleh Sa'diyah et al. (2023), yang menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap OCB pegawai sektor perbankan.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu lebih banyak menempatkan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini mengambil posisi berbeda dengan menempatkan *work engagement* sebagai variabel independen yang diuji bersama *person–organization fit* dan *job crafting*. Posisi tersebut diperlukan untuk mengetahui apakah *work engagement* tetap memberikan kontribusi langsung terhadap OCB setelah kesesuaian nilai dan perilaku penyesuaian pekerjaan

diperhitungkan.

Secara konseptual, ketiga variabel menggambarkan faktor yang berbeda tetapi saling melengkapi. *Person–organization fit* menggambarkan kesesuaian pegawai dengan organisasi, *job crafting* menggambarkan tindakan proaktif dalam mengelola pekerjaan, sedangkan *work engagement* menggambarkan energi psikologis yang dicurahkan dalam pekerjaan. Ketiga kondisi tersebut diperkirakan dapat mendorong OCB melalui jalur yang berbeda.

Pegawai mungkin mempunyai nilai yang sesuai dengan perusahaan, tetapi belum tentu memberikan kontribusi tambahan apabila tidak mempunyai inisiatif dan energi kerja. Pegawai juga dapat melakukan *job crafting*, tetapi penyesuaian tersebut belum tentu diarahkan untuk kepentingan organisasi apabila tidak terdapat kesesuaian nilai. Sementara itu, pegawai yang memiliki keterikatan tinggi memerlukan kesesuaian dan sumber daya pekerjaan agar energinya dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

Sabrina et al. (2023) telah mengintegrasikan *person–organization fit*, *job crafting*, *work engagement*, dan OCB pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara. Penelitian tersebut menemukan bahwa *person–organization fit* dan *job crafting* berpengaruh terhadap OCB serta menempatkan *work engagement* sebagai variabel intervening. Meskipun menggunakan variabel yang sama, konteks dan struktur modelnya berbeda dengan penelitian ini.

Berdasarkan kajian tersebut, terdapat beberapa kesenjangan penelitian. Pertama, terdapat kesenjangan model karena sebagian besar penelitian menempatkan *work engagement* sebagai mediator, sedangkan penelitian ini menguji *person–organization fit*, *job crafting*, dan *work engagement* sebagai tiga prediktor langsung OCB. Kedua, terdapat kesenjangan empiris karena penelitian yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan masih terbatas. Ketiga, terdapat kesenjangan kontekstual karena penelitian sebelumnya banyak dilakukan pada organisasi publik, perguruan tinggi, sektor teknologi, dan perbankan di luar wilayah penelitian. Keempat, masih terbatas penelitian pada bank komersial milik negara di tingkat area operasional nonmetropolitan.

Penelitian ini tidak menguji hubungan mediasi atau interaksi di antara ketiga

variabel bebas. Istilah simultan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *person–organization fit*, *job crafting*, dan *work engagement* diuji secara bersama-sama sebagai prediktor OCB melalui regresi linier berganda. Dengan demikian, penelitian diarahkan untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel dan kelayakan model secara keseluruhan.

Secara praktis, penelitian ini diperlukan untuk memberikan dasar bagi pengelolaan SDM Bank Mandiri Area Kota Indramayu. Apabila OCB lebih banyak dipengaruhi oleh kesesuaian nilai, perusahaan perlu memperkuat seleksi, sosialisasi, dan internalisasi budaya organisasi. Apabila *job crafting* memberikan kontribusi penting, perusahaan perlu menyediakan ruang inisiatif yang tetap sesuai dengan SOP dan manajemen risiko. Apabila *work engagement* menjadi faktor dominan, perhatian perlu diarahkan pada kebermaknaan pekerjaan, dukungan atasan, pengelolaan beban kerja, dan kesempatan pengembangan pegawai.

Berdasarkan tuntutan transformasi perbankan, pentingnya OCB, kondisi awal pada objek penelitian, serta kesenjangan penelitian terdahulu, perlu dilakukan pengujian mengenai pengaruh *person–organization fit*, *job crafting*, dan *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul **"Membangun *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Person Organization Fit, Job Crafting,* Dan *Work Engagement* (Studi Kasus Pada PT Bank Mandiri (Persero) Area Indramayu)"**

1.2. Rumusan Masalah

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

1. Apakah *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu?
2. Apakah *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu?
3. Apakah *Work Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu?
4. Apakah *Person Organization Fit, Job Crafting,* dan *Work Engagement*

berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan Penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Person Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh simultan *Person Organization Fit, Job Crafting,* dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai pengaruh *person–organization fit, job crafting,* dan *work engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu diharapkan memberikan manfaat teoretis maupun praktis sebagai berikut.

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Kontribusi tersebut berkaitan dengan pemahaman mengenai faktor-faktor psikologis dan perilaku yang dapat mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* dalam lingkungan kerja.

Penelitian ini mengintegrasikan tiga perspektif dalam satu model. *Person–*

organization fit merepresentasikan kesesuaian antara nilai individu dan organisasi, *job crafting* menggambarkan perilaku proaktif pegawai dalam mengelola pekerjaan, sedangkan *work engagement* menunjukkan energi dan keterikatan psikologis pegawai. Pengujian ketiga variabel secara bersama-sama diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pembentukan OCB dibandingkan dengan pengujian yang hanya menggunakan satu faktor.

Secara teoretis, penelitian ini juga dapat memperkuat penerapan *person–environment fit theory*, *job demands–resources theory*, dan *social exchange theory*. Kesesuaian nilai diperkirakan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, *job crafting* membantu pegawai memperoleh sumber daya dan menyesuaikan tuntutan pekerjaan, sedangkan *work engagement* menyediakan energi untuk melakukan perilaku di luar tugas formal.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi dengan menempatkan *work engagement* sebagai variabel independen. Sebagian penelitian sebelumnya lebih banyak menempatkan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Penempatan tersebut memungkinkan penelitian ini menjelaskan kontribusi langsung *work engagement* terhadap OCB setelah pengaruh *person–organization fit* dan *job crafting* diperhitungkan.

Selain itu, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur OCB pada sektor perbankan Indonesia, khususnya pada bank komersial milik negara di tingkat area operasional nonmetropolitan. Hasil penelitian dapat memberikan bukti apakah hubungan antarvariabel yang ditemukan pada organisasi atau wilayah lain juga berlaku pada pegawai Bank Mandiri Area Kota Indramayu.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi manajemen dalam memahami kondisi *person–organization fit*, *job crafting*, *work engagement*, dan OCB pegawai. Informasi tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi aspek yang telah berjalan baik dan aspek yang masih memerlukan perbaikan.

Hasil penelitian mengenai *person–organization fit* dapat menjadi dasar untuk memperkuat proses seleksi, penempatan, orientasi, dan internalisasi budaya

perusahaan. Apabila kesesuaian nilai terbukti mempunyai pengaruh kuat terhadap OCB, perusahaan dapat meningkatkan komunikasi mengenai visi, tujuan, nilai, dan perilaku yang diharapkan dari pegawai.

Hasil penelitian mengenai *job crafting* dapat digunakan untuk menyusun kebijakan yang memberikan ruang bagi pegawai dalam mengembangkan kompetensi, meminta umpan balik, memperbaiki koordinasi, dan mengajukan inovasi kerja. Ruang tersebut tetap perlu disesuaikan dengan SOP, batas kewenangan, keamanan transaksi, manajemen risiko, dan prinsip kehati-hatian dalam industri perbankan.

Sementara itu, hasil penelitian mengenai *work engagement* dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk memperbaiki pengelolaan beban kerja, dukungan atasan, penghargaan, peluang pengembangan, dan kebermaknaan pekerjaan. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan energi, dedikasi, dan keterlibatan pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini dapat memberikan dasar empiris bagi manajemen untuk meningkatkan OCB, terutama perilaku membantu rekan kerja, kerja sama lintas unit, penerimaan terhadap perubahan, kesungguhan, dan partisipasi sukarela dalam kegiatan organisasi. Penguatan OCB diharapkan mendukung koordinasi, kecepatan penyelesaian pekerjaan, kualitas pelayanan, dan efektivitas organisasi.

b. Bagi Manajemen dan Pimpinan Unit

Penelitian ini dapat membantu pimpinan memahami bahwa OCB tidak hanya dipengaruhi oleh kedisiplinan dan sistem penghargaan. Perilaku tersebut juga berkaitan dengan kesesuaian nilai, peluang melakukan penyesuaian pekerjaan, dan keterikatan pegawai.

Hasil penelitian dapat digunakan untuk menyusun pendekatan kepemimpinan yang lebih suportif melalui pemberian umpan balik, pendampingan, komunikasi terbuka, dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai. Pimpinan juga dapat mengetahui variabel yang memberikan pengaruh relatif paling besar sehingga program pengembangan SDM dapat disusun berdasarkan prioritas.

c. Bagi Pegawai

Penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman kepada pegawai

mengenai pentingnya kesesuaian nilai, perilaku proaktif, dan keterikatan kerja dalam membentuk lingkungan kerja yang efektif. Pegawai dapat mengevaluasi tingkat kesesuaian dirinya dengan organisasi, cara mengelola pekerjaan, serta energi yang dicurahkan dalam melaksanakan tugas.

Pemahaman tersebut diharapkan mendorong pegawai untuk lebih aktif mengembangkan kompetensi, meminta umpan balik, membantu rekan kerja, dan berpartisipasi dalam kepentingan organisasi. Namun, OCB harus tetap dipahami sebagai perilaku sukarela dan bukan sebagai pembenaran untuk memberikan pekerjaan tambahan secara tidak proporsional.

d. Bagi Pengelolaan Pelayanan dan Operasional

OCB yang baik dapat mendukung kelancaran koordinasi dan penyelesaian pekerjaan yang melibatkan beberapa unit. Oleh karena itu, hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memperbaiki mekanisme komunikasi, serah terima pekerjaan, bantuan lintas unit, dan penyampaian informasi.

Perbaikan tersebut diharapkan dapat mengurangi keterlambatan pekerjaan, mempercepat respons terhadap kebutuhan nasabah, dan meningkatkan konsistensi pelayanan. Manfaat ini harus tetap dijalankan sesuai dengan prinsip kepatuhan, perlindungan data, dan pengendalian risiko.

3. Manfaat Metodologis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat metodologis berupa model empiris untuk menguji OCB menggunakan *person–organization fit*, *job crafting*, dan *work engagement* sebagai prediktor langsung. Model tersebut dapat menjadi salah satu alternatif bagi penelitian lain yang sebelumnya lebih banyak menggunakan kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau kepemimpinan sebagai faktor pembentuk OCB.

Instrumen dan prosedur analisis penelitian juga dapat menjadi referensi untuk penelitian sejenis. Penggunaan analisis regresi linier berganda memungkinkan peneliti mengetahui pengaruh parsial setiap variabel, pengaruh simultan, dan kemampuan model dalam menjelaskan variasi OCB.

4. Manfaat bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menerapkan teori manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, dan metode penelitian kuantitatif pada kondisi organisasi yang nyata. Peneliti memperoleh pengalaman dalam menyusun instrumen, mengumpulkan data, melakukan pengujian statistik, serta menginterpretasikan hubungan antarvariabel.

Penelitian ini juga meningkatkan kemampuan peneliti dalam merumuskan rekomendasi manajerial berbasis bukti. Hasil penelitian tidak hanya digunakan untuk memenuhi kepentingan akademik, tetapi juga untuk menghasilkan masukan yang relevan bagi pengelolaan pegawai dan peningkatan OCB.

5. Manfaat bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji *person–organization fit*, *job crafting*, *work engagement*, atau OCB. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan perbandingan pada organisasi, wilayah, dan sektor yang berbeda.

Peneliti selanjutnya juga dapat mengembangkan model dengan menempatkan *work engagement* sebagai mediator, menambahkan variabel moderasi, atau memasukkan faktor lain seperti dukungan organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, keadilan organisasi, komitmen organisasi, dan beban kerja. Penelitian berikutnya dapat menggunakan SEM, studi longitudinal, atau pendekatan campuran agar memperoleh penjelasan yang lebih mendalam mengenai proses pembentukan OCB.