BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Profil PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. merupakan salah satu badan usaha milik negara yang bergerak dalam industri jasa keuangan dan perbankan. Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia. Pada Juli 1999, empat bank milik pemerintah, yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia, dan Bank Pembangunan Indonesia, digabungkan ke dalam Bank Mandiri. Penggabungan tersebut menjadi fondasi pembentukan Bank Mandiri sebagai lembaga perbankan nasional dengan jaringan bisnis, sumber daya manusia, dan portofolio layanan yang luas.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Bank Mandiri menyediakan berbagai produk dan layanan perbankan bagi nasabah perseorangan, usaha mikro, kecil, dan menengah, komersial, korporasi, serta institusi pemerintah. Produk dan layanan tersebut meliputi penghimpunan dana melalui tabungan, giro, dan deposito; penyaluran kredit dan pembiayaan; layanan transaksi dan pembayaran; kartu debit dan kartu kredit; pengelolaan kas; layanan investasi; serta berbagai layanan perbankan digital.

Transformasi digital menjadi salah satu bagian penting dalam perkembangan Bank Mandiri. Layanan digital dikembangkan melalui ekosistem *Livin' by Mandiri* untuk nasabah perseorangan, *Livin' Merchant* untuk pelaku usaha, dan *Kopra by Mandiri* untuk nasabah korporasi serta bisnis. Ketiga layanan tersebut dikembangkan sebagai ekosistem yang saling terintegrasi untuk meningkatkan kemudahan, kecepatan, keamanan, dan efisiensi transaksi nasabah.

4.1.2 Bank Mandiri Area Kota Indramayu

Bank Mandiri Area Kota Indramayu merupakan bagian dari jaringan operasional PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. yang memberikan pelayanan perbankan kepada masyarakat, pelaku usaha, instansi pemerintah, dan berbagai

lembaga di wilayah Kabupaten Indramayu. Istilah “Area Kota Indramayu” dalam penelitian ini digunakan sebagai batas operasional penelitian dan bukan sebagai entitas hukum yang terpisah dari PT Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Dokumen operasional Bank Mandiri menunjukkan adanya beberapa unit kantor di wilayah Kabupaten Indramayu, antara lain KCP Indramayu Panjaitan, KCP Indramayu Jatibarang, KCP Indramayu Karangampel, KCP Indramayu Patrol, KCP Indramayu Haurgeulis, KCP Indramayu Bangkir, dan KCP Indramayu Kandanghaur. Keberadaan jaringan kantor tersebut memungkinkan Bank Mandiri memberikan pelayanan perbankan kepada nasabah yang tersebar di wilayah perkotaan maupun kecamatan lainnya di Kabupaten Indramayu.

Keberadaan Bank Mandiri di wilayah Indramayu memiliki arti penting karena karakteristik perekonomian daerah tersebut cukup beragam. Kabupaten Indramayu memiliki potensi ekonomi dalam bidang pertanian, perikanan, energi, industri, perdagangan, pariwisata, ekonomi kreatif, dan usaha mikro, kecil, dan menengah. Kondisi tersebut menciptakan kebutuhan layanan perbankan yang beragam, mulai dari layanan simpanan, transaksi pembayaran, penyaluran kredit, pengelolaan keuangan usaha, layanan penggajian, hingga dukungan digitalisasi transaksi.

Dalam kegiatan operasionalnya, Bank Mandiri Area Kota Indramayu melaksanakan dua fungsi utama, yaitu fungsi pelayanan dan fungsi bisnis. Fungsi pelayanan meliputi pembukaan dan pengelolaan rekening, transaksi setoran dan penarikan, pemindahbukuan, pelayanan kartu dan fasilitas digital, penyelesaian pengaduan, serta pemberian informasi kepada nasabah. Sementara itu, fungsi bisnis meliputi penghimpunan dana, pemasaran produk, penyaluran kredit, pengembangan hubungan dengan nasabah, perluasan jaringan bisnis, dan pengelolaan portofolio nasabah.

Pelaksanaan kegiatan tersebut didukung oleh pegawai yang menjalankan fungsi operasional maupun nonoperasional. Pegawai operasional berhubungan secara langsung dengan aktivitas pelayanan dan penyelesaian transaksi nasabah, sedangkan pegawai nonoperasional mendukung kegiatan pemasaran, administrasi, pengelolaan kredit, kepatuhan, pengendalian risiko, dan fungsi pendukung

lainnya. Meskipun memiliki tugas yang berbeda, seluruh pegawai dituntut untuk bekerja secara teliti, cepat, disiplin, dan sesuai dengan standar operasional serta ketentuan perbankan.

4.1.3 Visi dan Misi Bank Mandiri

Visi : Bank terpercaya pilihan anda

Misi:

1. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
2. Mengembangkan sumber daya manusia profesional
3. Memberikan keuntungan yang maksimal bagi stakeholder
4. Melaksanakan manajemen terbuka
5. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

Fungsi serta tugas dari masing- masing bagian dalam Bank Mandiri:

1. Pimpinan Cabang (Branch Manager)
    a. Memimpin atau mengelola pelaksanaan, *Job Crafting* dan pengembangan cabang serta bertanggung jawab atas segala kegiatan operasional cabang.
    b. Mengambil keputusan dan menentukan kebijaksanaan operasi cabang.

2. Customer Service Officer (CSO)
    a. Officer cabang melaksanakan kegiatan verivikasi dokumen- dokumen dari customer service dan teller.
    b. Bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi di front office.
    c. Bertanggung jawab atas kegiatan arus dana dan jasa-jasa
3. Customer Service Representative (CSR)
    a. Pelaksana kegiatan customer service meliputi membuka serta memelihara dan menutup rekening tabungan, giro dan deposito.
    b. Mengadministrasikan buku cek atau bilyet giro
    c. Mempromosikan dan menjual berbagai produk bank. d. Bertanggung jawab kepada CSO
4. Head Teller

a. Melakukan Approval untuk penarikan tunai diatas wewenang teller.
b. Mengatur saldo cabang pada saat operasi dan memastikan tersedianya uang tunai di cabang sesuai limit yang ditetapkan.
c. Melakukan verivikasi transaksi teller.
d. Mengadministrasikan dan bertanggungjawab atas blanko surat berharga.

5. Teller
   a. Melaksanaka proses transaksi tunai maupun non-tunai kepada nasabah
   b. Bertanggung jawab terhadap head teller.
6. Clearing and Other Service (COS)
   a. Mengadministrasikan warkat-warkat dan melaksanakan kliring.
   b. Menginformasikan tindakan kliring kepada nasabah.
7. Customer Service Administrasi
   a. Melaksanakan proses transaksi administrasi
   b. Bertanggung jawab terhadap COS
8. General Affair Support (GAS)
   Menyediakan sarana personalia, logistik, kebersihan dan keamanan untuk mendukung kelancaran kegiatan usaha.
9. Verivikator
   a. Melaksanakan pengecekan kembali atas transaksi harian.
   b. Membuat laporan kinerja cabang.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan melalui pengumpulan jawaban yang diperoleh dari responden dengan menggunakan instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner, maka diperoleh berbagai informasi konkrit tentang karakteristik responden dan variabel-variabel penelitian.

4.2.1 Deskripsi Karakteristik responden

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan demografi responden dan mendeskripsikan persepsi responden terkait dengan variabel yang digunakan dalam penelitian, yaitu *Person Organization Fit*, *Job Crafting,* dan *Work Engagement* yang dihubungkan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai.

Pelaksanaan penelitian di lapangan berlangsung selama 2 (dua) bulan sejak Agustus sampai dengan September 2023. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan instrumen dalam bentuk kuesioner yang menghasilkan data primer untuk diolah lebih lanjut. Distribusi jawaban responden terhadap kuesioner memberikan gambaran umum tentang kondisi responden yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.1
Sebaran Data Responden

Informasi	Kriteria	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	69	73
	Wanita	26	27
	Total	95	100
Pendidikan	SMA atau sederajat	5	5
	Diploma	25	26
	Sarjana	50	53
	Magister	15	16
	Total	95	100
Usia	18-25 tahun	20	21
	26-30 tahun	30	32
	>30 tahun	45	47
	Total	95	100
Masa Kerja	1-6 tahun	20	21
	7-12 tahun	41	43
	13-18 tahun	24	25
	>18 tahun	10	11
	Total	95	100

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Berdasarkan tabel karakteristik responden, jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 95 orang. Karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, usia, dan masa kerja.

Pengelompokan tersebut bertujuan memberikan gambaran mengenai latar belakang demografis responden yang berpartisipasi dalam penelitian.

Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh pria sebanyak 69 orang atau 73%, sedangkan responden wanita sebanyak 26 orang atau 27%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin pria. Kondisi ini dapat menggambarkan karakteristik tenaga kerja pada objek penelitian yang lebih banyak melibatkan pegawai pria dalam pelaksanaan aktivitas operasional maupun pekerjaan lainnya.

Ditinjau dari tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir sarjana, yaitu sebanyak 50 orang atau 53%. Selanjutnya, responden berpendidikan diploma sebanyak 25 orang atau 26%, magister sebanyak 15 orang atau 16%, serta SMA atau sederajat sebanyak 5 orang atau 5%. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan tinggi. Dengan latar belakang pendidikan yang relatif baik, responden dipandang memiliki kemampuan yang memadai untuk memahami setiap pernyataan dalam kuesioner dan memberikan jawaban sesuai dengan kondisi yang mereka alami di tempat kerja.

Berdasarkan usia, responden berusia lebih dari 30 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 45 orang atau 47%. Responden berusia 26–30 tahun berjumlah 30 orang atau 32%, sedangkan responden berusia 18–25 tahun sebanyak 20 orang atau 21%. Komposisi tersebut memperlihatkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia dewasa dan produktif. Responden dalam kelompok usia ini pada umumnya telah memiliki kematangan dalam bekerja dan pengalaman yang cukup untuk menilai berbagai kondisi yang berkaitan dengan variabel penelitian. Meskipun demikian, karakteristik usia tersebut hanya memberikan gambaran demografis dan tidak secara langsung menunjukkan perbedaan perilaku atau kinerja responden.

Ditinjau dari masa kerja, kelompok responden dengan masa kerja 7–12 tahun merupakan kelompok terbanyak, yaitu 41 orang atau 43%. Selanjutnya, responden dengan masa kerja 13–18 tahun sebanyak 24 orang atau 25%, masa kerja 1–6 tahun sebanyak 20 orang atau 21%, dan masa kerja lebih dari 18 tahun

sebanyak 10 orang atau 11%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden telah bekerja dalam jangka waktu yang relatif lama. Dengan masa kerja tersebut, responden diperkirakan telah memahami kondisi organisasi, prosedur kerja, tanggung jawab pekerjaan, dan dinamika lingkungan kerja sehingga mampu memberikan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.

Secara keseluruhan, responden penelitian didominasi oleh pria, berpendidikan sarjana, berusia lebih dari 30 tahun, dan memiliki masa kerja 7–12 tahun. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden umumnya berada pada usia produktif, memiliki latar belakang pendidikan yang memadai, dan telah memiliki pengalaman kerja yang cukup. Oleh karena itu, responden dinilai memiliki pemahaman yang baik mengenai kondisi organisasi dan permasalahan yang diteliti sehingga data yang diberikan dapat digunakan untuk mendukung analisis penelitian pada tahap selanjutnya.

4.2.2 Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian dilakukan dengan cara menghitung nilai rata-rata jawaban item pernyataan. Selanjutnya nilai rata-rata jawaban diklasifikasikan dalam lima tingkatan sebagai berikut:

a. Sangat rendah (rata–rata 1.00–1.80)
b. Rendah (rata–rata >1.81–2.60)
c. Cukup (rata–rata >2.61–3.40)
d. Baik (rata–rata >3.41–4.20)
e. Sangat baik (rata–rata >4.21–5.00).

1. Analisis Deskriptif Variabel *Person Organization Fit*

Rincian tanggapan responden terhadap variabel *Person Organization Fit* pada kuesioner yang disebar sebagaiman dalam tabel berikut:

Tabel 4.2

Distribusi Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Person Organization Fit* (X1)

No.	Pernyataan	Rata Rata	Standar Deviasi
1	Saya merasa bahwa kepribadian saya sesuai dengan nilai nilai yang berlaku di perusahaan	4.07	0.588
2	*Saya merasa kemampuan atau keahlian saya sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan*	3.88	0.616
3	Saya merasa memiliki kesamaan visi hidup saya dengan visi perusahaan	4.02	0.743
4	Tujuan saya bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan	3.67	0.805
5	Saya mempunyai tujuan ynang sama dengan rekan sekerja	3.78	0.717
6	Tujuan yang sudah saya tetapkan mengikuti tujuan yang sudah ditetapkan perusahaan	3.78	0.827
7	Saya merasa upah yang diberikan sesuai dengan kemampuan perusahaan	3.96	0.535
8	Saya mendapatkan ruangan atau tempat kerja yang nyaman	3.83	0.595
9	Perusahaan selalu memberikan asesmen positif apabila saya menunjukkan prestasi	3.96	0.471
10	Saya diberikan kesempatan untuk melaksanakan ibadah saat bekerja	3.68	0.703
11	Sesuai dengan yang saya harapkan, perusahaan menunjukkan kepedulian terhadap para pegawai	3.51	0.783
12	Saya merasakan perusahanaan memiliki misi yang sama terhadap rasa saling menghormati sesama pegawai	3.60	0.674
	Rata-Rata Variabel	3.81	

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Berdasarkan tabel distribusi tanggapan responden terhadap variabel *Person–Organization Fit* (X_1), diperoleh nilai rata-rata variabel sebesar 3,81. Apabila

menggunakan interval skala Likert 1–5, nilai tersebut berada pada kategori tinggi atau baik. Dengan demikian, secara umum responden menilai telah terdapat kesesuaian yang baik antara karakteristik pribadi, kemampuan, nilai, tujuan, dan kebutuhan pegawai dengan nilai serta kondisi yang dimiliki perusahaan.

Pernyataan yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan nomor 1, yaitu "Saya merasa bahwa kepribadian saya sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan", dengan nilai rata-rata sebesar 4,07 dan standar deviasi 0,588. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasakan adanya keselarasan antara karakteristik kepribadian mereka dengan nilai-nilai yang diterapkan perusahaan. Kesesuaian tersebut merupakan aspek penting dalam *Person–Organization Fit* karena dapat membuat pegawai lebih mudah menerima budaya, norma, dan pola kerja yang berlaku dalam organisasi.

Nilai rata-rata tertinggi berikutnya terdapat pada pernyataan nomor 3 mengenai kesamaan visi hidup pegawai dengan visi perusahaan, yaitu sebesar 4,02 dengan standar deviasi 0,743. Temuan ini memperlihatkan bahwa responden secara umum memiliki arah dan pandangan yang sejalan dengan visi perusahaan. Kesamaan visi dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi karena pegawai memandang pekerjaan yang dilakukan sebagai bagian dari pencapaian tujuan yang juga sesuai dengan orientasi pribadinya.

Pernyataan nomor 7 mengenai kesesuaian upah dengan kemampuan pegawai dan pernyataan nomor 9 mengenai pemberian asesmen positif atas prestasi masing-masing memperoleh rata-rata sebesar 3,96. Meskipun memiliki rata-rata yang sama, standar deviasi pernyataan nomor 9 lebih rendah, yaitu 0,471, dibandingkan pernyataan nomor 7 sebesar 0,535. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap pemberian asesmen positif cenderung lebih seragam. Responden secara umum menilai perusahaan telah memberikan penghargaan atau penilaian positif terhadap pegawai yang menunjukkan prestasi, serta memberikan upah yang relatif sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Sementara itu, pernyataan nomor 2 mengenai kesesuaian kemampuan atau keahlian dengan pekerjaan memperoleh rata-rata sebesar 3,88. Pernyataan nomor 8 mengenai kenyamanan ruangan atau tempat kerja memperoleh rata-rata sebesar 3,83, sedangkan pernyataan nomor 5 dan nomor 6 mengenai keselarasan tujuan pegawai, rekan kerja, dan perusahaan masing-masing memperoleh rata-rata sebesar 3,78. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden menilai kemampuan yang dimiliki telah sesuai dengan

tuntutan pekerjaan, kondisi tempat kerja relatif nyaman, serta terdapat kesamaan tujuan antara pegawai dan perusahaan. Namun, nilai standar deviasi pernyataan nomor 6 sebesar 0,827 merupakan nilai tertinggi dalam tabel. Artinya, terdapat keragaman pendapat yang lebih besar mengenai kesesuaian antara tujuan pribadi pegawai dan tujuan perusahaan.

Pernyataan nomor 4 mengenai kesesuaian tujuan bekerja dengan tujuan perusahaan memperoleh rata-rata sebesar 3,67 dengan standar deviasi 0,805. Sementara itu, pernyataan nomor 10 mengenai kesempatan melaksanakan ibadah selama bekerja memperoleh rata-rata sebesar 3,68 dengan standar deviasi 0,703. Walaupun keduanya masih berada dalam kategori baik, nilainya relatif lebih rendah dibandingkan sebagian besar pernyataan lainnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat responden yang belum sepenuhnya merasakan keselarasan antara tujuan pribadinya dalam bekerja dan tujuan perusahaan, serta belum memperoleh kesempatan atau fasilitas yang optimal untuk melaksanakan ibadah selama bekerja.

Pernyataan dengan nilai rata-rata terendah adalah pernyataan nomor 11, yaitu "Sesuai dengan yang saya harapkan, perusahaan menunjukkan kepedulian terhadap para pegawai", dengan nilai rata-rata sebesar 3,51 dan standar deviasi 0,783. Pernyataan nomor 12 mengenai kesamaan misi dalam membangun sikap saling menghormati juga memperoleh nilai relatif rendah, yaitu sebesar 3,60 dengan standar deviasi 0,674. Meskipun kedua nilai tersebut masih berada dalam kategori baik, hasil ini menunjukkan bahwa kepedulian perusahaan terhadap pegawai dan penguatan budaya saling menghormati merupakan aspek yang paling perlu mendapatkan perhatian. Perusahaan perlu meningkatkan komunikasi, dukungan, perhatian terhadap kebutuhan pegawai, serta membangun hubungan kerja yang saling menghargai.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata sebesar 3,81 dan rentang standar deviasi antara 0,471 sampai 0,827 menunjukkan bahwa tingkat *Person–Organization Fit* responden tergolong tinggi, dengan tanggapan yang relatif homogen. Kekuatan utama terdapat pada kesesuaian kepribadian dengan nilai-nilai perusahaan dan kesamaan visi antara pegawai dan perusahaan. Adapun aspek yang masih perlu ditingkatkan adalah kepedulian perusahaan terhadap pegawai, penguatan sikap saling menghormati, keselarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi, serta pemberian kesempatan yang memadai untuk menjalankan kebutuhan personal selama bekerja.

2. Analisis Deskriptif Variabel *Job Crafting*

Rincian tanggapan responden terhadap variabel *Job Crafting* pada kuesioner yang disebar sebagaiman dalam tabel berikut:

Tabel 4.3

Distribusi Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Job Crafting* (X2)

No.	Pernyataan	Rata Rata	Standar Deviasi
1	Dengan bekerja saya memperoleh kesempatan mengembangkan kemampuan	3.91	0.527
2	Saya mempelajari hal hal baru ditempat kerja sekarang	3.78	0.622
3	Saya menghindari keputusan yang tidak sesuai dengan pekerjaan	3.99	0.536
4	Saya merasa harus mementingkan tujuan perusahaan daripada tujuan sendiri	3.86	0.629
5	Saya menghindari rekan kerja yang dapat mempengaruhi secara emosional	3.68	0.762
6	Atasan selalu memberikan saran terkait dengan pekerjaan saya	3.51	0.742
7	Saya selalu meminta rekan kerja untuk memberikan saran atas kinerja saya	3.93	0.623
8	Saya bersedia jika diberikan tugas tambahan diluar tugas kokok	3.38	0.801
9	Saya berusaha untuk berinovasi untuk memberikan kinerja yang terbaik	3.63	0.715
10	Saya mencoba belajar jika ada hal baru yang ditawarkan oleh perusahaan	4.03	0.660
	Rata Rata Variabel	3.77	

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Berdasarkan tabel distribusi tanggapan responden terhadap variabel *Job Crafting* (X_2), diperoleh nilai rata-rata variabel sebesar 3,77. Apabila menggunakan interval skala Likert 1–5, nilai tersebut berada dalam kategori tinggi atau baik. Hasil ini menunjukkan bahwa responden pada umumnya telah

memiliki kemampuan dan inisiatif untuk menyesuaikan cara kerja, meningkatkan kemampuan, membangun hubungan sosial, dan mencari tantangan baru agar pekerjaan lebih sesuai dengan kebutuhan serta tujuan yang ingin dicapai.

Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan nomor 10, yaitu "Saya mencoba belajar jika ada hal baru yang ditawarkan oleh perusahaan", dengan rata-rata sebesar 4,03 dan standar deviasi 0,660. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki kemauan yang tinggi untuk mempelajari pengetahuan, keterampilan, atau metode kerja baru yang ditawarkan perusahaan. Sikap ini menggambarkan bentuk *job crafting* berupa upaya meningkatkan sumber daya struktural pekerjaan melalui proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi.

Pernyataan nomor 3 mengenai upaya menghindari keputusan yang tidak sesuai dengan pekerjaan memperoleh rata-rata sebesar 3,99 dengan standar deviasi 0,536. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden mampu menetapkan batas dan fokus terhadap ruang lingkup pekerjaannya. Hal ini dapat membantu pegawai mengurangi tuntutan pekerjaan yang dianggap menghambat atau tidak relevan, meskipun penerapannya tetap perlu disertai fleksibilitas agar tidak mengurangi kemampuan beradaptasi terhadap kebutuhan organisasi.

Pernyataan nomor 7 mengenai permintaan saran dari rekan kerja memperoleh rata-rata sebesar 3,93 dengan standar deviasi 0,623. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki keterbukaan untuk memperoleh umpan balik dari rekan kerja mengenai kinerjanya. Sementara itu, pernyataan nomor 1 mengenai kesempatan mengembangkan kemampuan melalui pekerjaan memperoleh rata-rata sebesar 3,91 dengan standar deviasi 0,527. Kedua hasil tersebut memperlihatkan bahwa responden berupaya meningkatkan kualitas pekerjaan melalui dukungan sosial dan pengembangan kemampuan secara berkelanjutan.

Pernyataan nomor 4 mengenai upaya mementingkan tujuan perusahaan dibandingkan tujuan pribadi memperoleh rata-rata sebesar 3,86 dengan standar deviasi 0,629. Pernyataan nomor 2 mengenai upaya mempelajari hal-hal baru di tempat kerja memperoleh rata-rata sebesar 3,78 dengan standar deviasi 0,622.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki orientasi yang cukup kuat terhadap tujuan perusahaan serta kemauan untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Pernyataan nomor 5 mengenai upaya menghindari rekan kerja yang dapat memberikan pengaruh emosional memperoleh rata-rata sebesar 3,68 dengan standar deviasi 0,762. Hasil ini menunjukkan adanya upaya responden dalam mengelola lingkungan sosial dan mengurangi tuntutan emosional yang dapat mengganggu pekerjaan. Meskipun demikian, tingginya standar deviasi menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pengalaman atau pandangan yang relatif besar antarreponden dalam menghadapi pengaruh emosional dari rekan kerja.

Pernyataan nomor 9 mengenai upaya melakukan inovasi untuk meningkatkan kinerja memperoleh rata-rata sebesar 3,63 dengan standar deviasi 0,715. Nilai tersebut masih berada dalam kategori baik, tetapi relatif lebih rendah dibandingkan beberapa pernyataan lainnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perilaku inovatif responden belum sepenuhnya optimal. Perusahaan perlu memberikan ruang, dukungan, dan penghargaan terhadap gagasan baru agar pegawai lebih terdorong untuk melakukan perbaikan dan inovasi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pernyataan nomor 6 mengenai pemberian saran dari atasan memperoleh rata-rata sebesar 3,51 dengan standar deviasi 0,742. Hasil ini menunjukkan bahwa dukungan sosial yang diterima pegawai dari atasan masih perlu ditingkatkan. Atasan perlu lebih aktif memberikan arahan, evaluasi, umpan balik, dan saran perbaikan agar pegawai dapat mengembangkan cara kerja yang lebih efektif serta memahami aspek-aspek yang perlu diperbaiki.

Pernyataan dengan nilai rata-rata terendah adalah pernyataan nomor 8, yaitu “Saya bersedia jika diberikan tugas tambahan di luar tugas kelompok”, dengan rata-rata sebesar 3,38 dan standar deviasi 0,801. Nilai tersebut berada dalam kategori sedang atau cukup. Hal ini menunjukkan bahwa kesediaan responden menerima tugas tambahan masih belum optimal. Standar deviasi sebesar 0,801 juga merupakan yang tertinggi dalam tabel, sehingga memperlihatkan adanya perbedaan pendapat yang cukup besar di antara

responden. Sebagian responden bersedia menerima tugas tambahan, sedangkan sebagian lainnya cenderung mempertimbangkan beban kerja, pembagian tanggung jawab, kemampuan, dan waktu yang tersedia.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata sebesar 3,77 dan rentang standar deviasi antara 0,527 hingga 0,801 menunjukkan bahwa tingkat *Job Crafting* responden tergolong tinggi, dengan jawaban yang relatif homogen. Kekuatan utama responden terletak pada kemauan mempelajari hal baru, menjaga fokus pekerjaan, meminta saran dari rekan kerja, dan mengembangkan kemampuan. Namun, aspek kesediaan menerima tugas tambahan, inovasi kerja, serta dukungan dan umpan balik dari atasan masih perlu ditingkatkan. Perusahaan dapat memperkuat *Job Crafting* dengan menyediakan kesempatan belajar, sistem umpan balik berkala, ruang untuk menyampaikan gagasan, serta pembagian tugas tambahan yang adil dan sesuai dengan kapasitas pegawai.

3. Analisis Deskriptif Variabel *Work Engagement*

Rincian tanggapan responden terhadap variabel *Work Engagement* pada kuesioner yang disebar sebagaiman dalam tabel berikut:

Tabel 4.4

Distribusi Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Work Engagement* (X3)

No.	Pernyataan	Rata Rata	Standar Deviasi
1	selalu merasakan sangat berenergi ketika melakukan pekerjaan	3.51	0.966
2	Pada saat sedang melaksanakan pekerjaan sayaselalu bekerja dengan semangat yang tinggi.	3.78	0.788
3	Saya mempunyai daya tahan yang kuat dalam bekerja sehingga mampu bekerja dalam jangka waktu lama	3.65	0.908
4	Saya merasakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sangat berarti bagi dirinya	3.85	0.714

No.	Pernyataan	Rata Rata	Standar Deviasi
5	Dalam menjalankan pekerjaan saya bekerja dengan perasaan antusias	3.72	0.859
6	Bekerja di Bank Mandirimerupakan kebanggaan bagi saya	3.77	0.706
7	Saya merasa senang jika bisa menjalankan tugas pekerjaan secara intens	3.18	0.875
8	Disaat berada di tempat dan sedang menjalankan tugas pekerjaan saya merasa bahwa waktu berlalu dengan cepat	3.44	0.872
9	Saya menjalani tugas pekerjaan sehari hari dengan enjoy karena tidak ada beban yang berlebihan	3.55	0.872
10	Saya merasa bersemangat disetiap saya menjalani pekerjaan rutin	3.39	0.891
	Rata rata Variabel	3.58	

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Berdasarkan tabel distribusi tanggapan responden terhadap variabel *Work Engagement* (X_3), diperoleh nilai rata-rata variabel sebesar 3,58. Jika menggunakan interval skala Likert 1–5, nilai tersebut termasuk kategori tinggi atau baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai Bank Mandiri Area Kota Indramayu telah memiliki keterikatan kerja yang baik, yang ditunjukkan melalui energi dalam bekerja, antusiasme, kebanggaan, ketahanan menghadapi pekerjaan, dan kesediaan mencurahkan perhatian ketika menyelesaikan tugas.

Pernyataan yang memperoleh nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan nomor 4, yaitu "Saya merasakan bahwa pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti bagi diri saya", dengan rata-rata sebesar 3,85 dan standar deviasi 0,714. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memandang pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai dan makna bagi dirinya. Persepsi terhadap kebermaknaan pekerjaan dapat mendorong pegawai untuk memberikan perhatian dan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi.

Pernyataan nomor 2 mengenai semangat yang tinggi ketika bekerja memperoleh rata-rata sebesar 3,78 dengan standar deviasi 0,788. Selanjutnya,

pernyataan nomor 6 mengenai kebanggaan bekerja di Bank Mandiri memperoleh rata-rata sebesar 3,77 dengan standar deviasi 0,706. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki semangat dan rasa bangga yang relatif tinggi sebagai bagian dari Bank Mandiri. Standar deviasi pada pernyataan nomor 6 merupakan yang paling rendah, sehingga menunjukkan bahwa jawaban responden mengenai kebanggaan bekerja di Bank Mandiri cenderung paling seragam.

Pernyataan nomor 5 mengenai antusiasme dalam menjalankan pekerjaan memperoleh rata-rata sebesar 3,72 dengan standar deviasi 0,859. Sementara itu, pernyataan nomor 3 mengenai daya tahan dalam bekerja dalam jangka waktu lama memperoleh rata-rata sebesar 3,65 dengan standar deviasi 0,908. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pegawai memiliki antusiasme dan ketahanan kerja yang baik. Namun, standar deviasi yang relatif tinggi memperlihatkan bahwa tingkat daya tahan dan antusiasme belum dirasakan secara sama oleh seluruh responden.

Pernyataan nomor 9 mengenai perasaan menikmati pekerjaan sehari-hari memperoleh rata-rata sebesar 3,55 dengan standar deviasi 0,872. Pernyataan nomor 1 mengenai energi dalam melaksanakan pekerjaan memperoleh rata-rata sebesar 3,51 dengan standar deviasi 0,966. Kedua pernyataan tersebut masih berada dalam kategori tinggi, tetapi nilainya relatif lebih rendah dibandingkan pernyataan tentang kebermaknaan dan kebanggaan terhadap pekerjaan. Standar deviasi sebesar 0,966 pada pernyataan nomor 1 merupakan yang tertinggi dalam tabel. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan tingkat energi kerja di antara responden. Sebagian pegawai merasa sangat berenergi, sedangkan sebagian lainnya mungkin mengalami kelelahan akibat beban, target, intensitas pelayanan, atau rutinitas pekerjaan.

Pernyataan nomor 8 mengenai perasaan bahwa waktu berlalu dengan cepat ketika bekerja memperoleh rata-rata sebesar 3,44 dengan standar deviasi 0,872. Nilai tersebut menunjukkan bahwa keterlarutan responden dalam pekerjaan tergolong baik, tetapi belum terlalu kuat. Artinya, belum seluruh responden dapat mencurahkan perhatian secara penuh sampai merasakan bahwa waktu kerja berlalu dengan cepat.

Pernyataan nomor 10 mengenai semangat dalam menjalani pekerjaan rutin memperoleh rata-rata sebesar 3,39 dengan standar deviasi 0,891. Nilai tersebut berada dalam kategori sedang atau cukup. Hasil ini mengindikasikan bahwa pekerjaan yang bersifat rutin belum selalu dapat menumbuhkan semangat yang tinggi pada setiap pegawai. Rutinitas, pekerjaan administratif, dan pola kerja yang berulang dapat menimbulkan kejenuhan sehingga perusahaan perlu melakukan pengayaan pekerjaan, rotasi tugas, pemberian tantangan baru, dan peningkatan kesempatan pengembangan diri.

Merasa senang jika bisa menjalankan tugas pekerjaan secara intens", dengan rata-rata sebesar 3,18 dan standar deviasi 0,875. Nilai tersebut berada dalam kategori sedang atau cukup. Hal ini menunjukkan bahwa responden belum sepenuhnya merasa nyaman atau senang ketika harus bekerja dengan intensitas yang tinggi. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh beban kerja, tekanan target, tuntutan pelayanan, waktu penyelesaian pekerjaan, atau kebutuhan menjaga ketelitian dalam setiap transaksi.

Jika ditinjau berdasarkan dimensinya, aspek dedikasi merupakan aspek yang paling kuat, terutama terlihat dari tingginya makna pekerjaan, antusiasme, dan kebanggaan bekerja di Bank Mandiri. Aspek semangat atau *vigor* juga tergolong baik, meskipun energi dan daya tahan kerja masih berbeda antarreponden. Sementara itu, aspek penghayatan atau *absorption* menjadi aspek yang relatif paling rendah, terutama berkaitan dengan kesenangan bekerja secara intens dan semangat menghadapi pekerjaan rutin.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata sebesar 3,58 dan rentang standar deviasi antara 0,706 sampai 0,966 menunjukkan bahwa tingkat *Work Engagement* pegawai Bank Mandiri Area Kota Indramayu tergolong tinggi, dengan jawaban yang relatif homogen. Kekuatan utama keterikatan kerja pegawai terletak pada kebermaknaan pekerjaan, semangat kerja, dan kebanggaan menjadi bagian dari Bank Mandiri. Namun, perusahaan masih perlu memberikan perhatian terhadap energi pegawai, intensitas pekerjaan, kejenuhan akibat rutinitas, dan keseimbangan beban kerja. Upaya perbaikan dapat dilakukan melalui pengayaan pekerjaan, dukungan atasan, pemberian apresiasi, kesempatan pengembangan

kompetensi, rotasi tugas, dan pengelolaan beban kerja yang proporsional.

4. Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai

Rincian tanggapan responden terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* pada kuesioner yang disebar sebagaiman dalam tabel berikut:

Tabel 4.5

Distribusi Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

No.	Pernyataan	Rata Rata	Standar Deviasi
1	Saya dengan senang hati membantu teman sekerta yang membutuhkan bantuan tanpa mengharpkan imbalan	3.59	0.779
2	Saya pernah menggantikan rekan kerja yang tidak masuk/istirahat	3.94	0.633
3	Saya bersedia untuk bekerja menjadi sukarelasan untuk membantu rekan kerja saya di organisasi	4.11	0.555
4	Saya selalu datang lebih awal waktu sebelum jadwal kerja dimulai/pada agenda yang dilakukan organisasi	3.82	0.812
5	Saya selalu bersungguh-sungguh mengikuti setiap peraturan dan prosedur organisasi	4.07	0.672
6	Saya selalu menyelesaikan dan menyerahkan laporan lebih awal dari jadwal yang telah ditentukan oleh Organisasi	3.99	0.722
7	Saya selalu mentolerir (tidak protes) ketika organisasi saya melakukan kesalahan	4.00	0.601
8	Saya tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan organisasi	3.69	0.800
9	Jika organisasi melakukan kebijakan baru dan tidak sesuai dengan pendapat saya. Saya akan menyesuaikan diri dan	4.13	0.588

No.	Pernyataan	Rata Rata	Standar Deviasi
	melaksanakan kebijakan tersebut		
10	Saya bisa menerima jika organisasi melakukan pemberlakuan mekanisme kerja baru	4.06	0.616
		3.94	

Sumber: Hasil pengolahan data primer

Berdasarkan tabel distribusi tanggapan responden terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y), diperoleh nilai rata-rata variabel sebesar 3,94. Apabila menggunakan interval skala Likert 1–5, nilai tersebut termasuk dalam kategori tinggi atau baik. Dengan demikian, secara umum pegawai Bank Mandiri Area Kota Indramayu telah menunjukkan perilaku kerja sukarela di luar kewajiban formalnya, seperti membantu rekan kerja, mematuhi peraturan, menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab, serta menerima perubahan kebijakan dan mekanisme kerja organisasi.

Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah pernyataan nomor 9, yaitu kesediaan pegawai menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan baru meskipun kebijakan tersebut tidak sesuai dengan pendapat pribadi. Pernyataan ini memperoleh rata-rata sebesar 4,13 dengan standar deviasi 0,588. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat kemampuan beradaptasi dan penerimaan yang tinggi terhadap perubahan kebijakan organisasi. Standar deviasi yang relatif rendah menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap pernyataan tersebut cenderung seragam.

Pernyataan nomor 3 mengenai kesediaan menjadi sukarelawan untuk membantu rekan kerja memperoleh rata-rata sebesar 4,11 dengan standar deviasi 0,555. Nilai standar deviasi tersebut merupakan yang paling rendah dalam tabel. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pandangan yang relatif sama mengenai pentingnya membantu rekan kerja secara sukarela. Perilaku tersebut dapat mendukung kelancaran operasional, memperkuat kerja sama tim, dan membantu mempertahankan kualitas pelayanan kepada nasabah.

Pernyataan nomor 5 mengenai kesungguhan mengikuti peraturan dan prosedur organisasi memperoleh rata-rata sebesar 4,07 dengan standar deviasi 0,672. Sementara itu, pernyataan nomor 10 mengenai penerimaan terhadap pemberlakuan mekanisme kerja baru memperoleh rata-rata sebesar 4,06 dengan standar deviasi 0,616. Kedua hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai memiliki kepatuhan yang tinggi terhadap prosedur sekaligus terbuka terhadap perubahan cara kerja. Kepatuhan dan kemampuan beradaptasi sangat penting dalam lingkungan perbankan karena berkaitan dengan ketepatan transaksi, keamanan data, pengendalian risiko, dan kepercayaan nasabah.

Pernyataan nomor 7 mengenai sikap toleran dan tidak mudah memprotes kekurangan organisasi memperoleh rata-rata sebesar 4,00 dengan standar deviasi 0,601. Pernyataan nomor 6 mengenai penyelesaian dan penyerahan laporan lebih awal dari jadwal memperoleh rata-rata sebesar 3,99 dengan standar deviasi 0,722. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai memiliki sikap positif dalam menghadapi kondisi organisasi serta berupaya menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Namun, toleransi pada pernyataan nomor 7 harus dimaknai sebagai sikap tidak mudah mengeluh terhadap kekurangan operasional yang wajar, bukan sebagai penerimaan terhadap pelanggaran peraturan, prosedur, atau prinsip kehati-hatian perbankan.

Pernyataan nomor 2 mengenai kesediaan menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau sedang beristirahat memperoleh rata-rata sebesar 3,94 dengan standar deviasi 0,633. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kesediaan yang baik untuk membantu menjaga kelancaran pekerjaan ketika rekan kerja berhalangan. Meskipun demikian, pergantian pelaksanaan pekerjaan tetap perlu memperhatikan kompetensi, kewenangan, dan pemisahan fungsi agar tidak bertentangan dengan sistem pengendalian internal.

Pernyataan nomor 4 mengenai kebiasaan datang lebih awal sebelum jadwal kerja atau agenda organisasi memperoleh rata-rata sebesar 3,82 dengan standar deviasi 0,812. Nilai standar deviasi tersebut merupakan yang tertinggi dalam tabel. Artinya, terdapat perbedaan yang relatif lebih besar di antara responden mengenai kebiasaan datang lebih awal. Sebagian pegawai telah

memiliki kesiapan dan kedisiplinan waktu yang tinggi, sedangkan sebagian lainnya belum menerapkan kebiasaan tersebut secara konsisten.

Pernyataan nomor 8 mengenai sikap tidak mengeluh terhadap tugas dan kebijakan organisasi memperoleh rata-rata sebesar 3,69 dengan standar deviasi 0,800. Meskipun termasuk kategori tinggi, hasil ini menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang merasakan keberatan terhadap tugas atau kebijakan tertentu. Perusahaan perlu membangun komunikasi yang terbuka, memberikan penjelasan mengenai alasan diberlakukannya suatu kebijakan, dan menyediakan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan masukan secara konstruktif.

Pernyataan dengan nilai rata-rata terendah adalah pernyataan nomor 1 mengenai kesediaan membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan, yaitu sebesar 3,59 dengan standar deviasi 0,779. Walaupun masih berada dalam kategori tinggi, nilai tersebut menunjukkan bahwa perilaku membantu secara tulus belum sekuat perilaku menerima perubahan dan menaati prosedur organisasi. Perusahaan perlu memperkuat budaya kerja sama, kepedulian, dan saling membantu melalui keteladanan pimpinan, kegiatan kerja tim, dan pembentukan lingkungan kerja yang kolaboratif.

Jika ditinjau berdasarkan dimensinya, dimensi *sportsmanship* memperoleh rata-rata tertinggi, yaitu sekitar 3,97. Selanjutnya, dimensi *conscientiousness* memperoleh rata-rata sebesar 3,96, sedangkan dimensi *altruism* memperoleh rata-rata sebesar 3,88. Dengan demikian, kekuatan utama *Organizational Citizenship Behavior* pegawai terdapat pada sikap positif dalam menerima kondisi dan perubahan organisasi serta kesungguhan menaati peraturan. Sementara itu, perilaku membantu rekan kerja secara sukarela menjadi aspek yang relatif masih perlu diperkuat.

Secara keseluruhan, nilai rata-rata sebesar 3,94 dan rentang standar deviasi antara 0,555 sampai 0,812 menunjukkan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Bank Mandiri Area Kota Indramayu tergolong tinggi, dengan tanggapan yang relatif homogen. Pegawai telah menunjukkan kemampuan beradaptasi, kepatuhan terhadap prosedur, tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan, dan kemauan membantu rekan kerja. Perusahaan perlu

mempertahankan kondisi tersebut sekaligus meningkatkan budaya saling membantu, kedisiplinan waktu, komunikasi internal, dan kerja sama antarkaryawan.

4.3 Analisa Hasil Penelitian

4.3.1 Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Validitas sebuah instrumen didasarkan pada kemampuan instrumen tersebut dalam mengukur variabel yang diukur dan dapat mengungkap data dari variabel yang diukur secara tepat. Sehingga tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Bagian dari uji validitas internal yang dipakai dalam penelitian ini adalah melalui analisir butir. Dalam penelitian ini untuk mengetahui validitas instrumen penelitian (kuesioner) dengan cara mengkorelasikan setiap data skor pada item pernyataan dengan total skor yang ada pada butir yang dimaksudkan.

Pengujian validitas diperlukan untuk mengetahui apakah item-item dalam kuesioner dapat mengukur secara tepat variabel-variabel yang diteliti. Sugiono (2018) mengatakan bahawa validitas instrumen diuji dengan menggunakan teknik korelasi *Product Moment*. Instrumen dikatakan valid apabila menghasilkan nilai signifikan < 0.05.

Sedangkan pengujian reliabilitas ditujukan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian yang digunakan dapat diterapkan berulangkali pada obyek yang sama. Pengukuran reliabilitas yang digunakan dapat diterapkan berulangkali pada obyek yang sama. Pengukuran reliabilitas instrumen dapat dilakukan dengan metode Alpha Cronbach (Gujarati, 1995). Instrumen dikatakan reliabel apabila nilai koefisien SPSS 25.0 for Windows. Selengkapnya hasil uji validitas dan uji reliabilitas instrumen penelitian disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.6

Ringkasan Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Item	Sig	Ket.
Person Organization Fit (X1)	X1.1	0.000	Valid
	X1.2	0.000	Valid
	X1.3	0.000	Valid
	X1.4	0.000	Valid
	X1.5	0.000	Valid
	X1.6	0.000	Valid
	X1.7	0.000	Valid
	X1.8	0.000	Valid
	X1.9	0.000	Valid
	X1.10	0.000	Valid
	X1.11	0.000	Valid
	X1.12	0.000	Valid
Job Crafting (X2)	X2.1	0.000	Valid
	X2.2	0.000	Valid
	X2.3	0.000	Valid
	X2.4	0.000	Valid
	X2.5	0.000	Valid
	X2.6	0.000	Valid
	X2.7	0.000	Valid
	X2.8	0.000	Valid
	X2.9	0.000	Valid
	X2.10	0.000	Valid
Work Engagement (X3)	X3.1	0.000	Valid
	X3.2	0.000	Valid
	X3.3	0.000	Valid
	X3.4	0.000	Valid
	X3.5	0.000	Valid
	X3.6	0.000	Valid
	X3.7	0.000	Valid
	X3.8	0.000	Valid
	X3.9	0.000	Valid
	X3.10	0.000	Valid
Organizational Citizenship Behavior (Y)	Y1	0.000	Valid
	Y2	0.000	Valid
	Y3	0.000	Valid
	Y4	0.000	Valid

Variabel	Item	Sig	Ket.
	Y5	0.000	Valid
	Y6	0.000	Valid
	Y7	0.000	Valid
	Y8	0.000	Valid
	Y9	0.000	Valid
	Y10	0.000	Valid

Sumber: Hasil pengolahan SPSS

Berdasarkan hasil uji validitas diketahui bahwa setiap item pernyataan yang mengukur *Person Organization Fit*, *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai dengan menggunakan data 100 pegawai , seluruhnya menghasilkan nilai signifikan di bawah 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa item-item pernyataan tersebut valid atau tepat dapat mengukur *Person Organization Fit*, *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Surabaya.

2. Uji Reliabilitas

Sedangkan pengujian reliabilitas ditujukan untuk mengetahui tingkat keandalan instrumen pengukuran. Keandalan instrumen penelitian memberi garansi jika instrumen digunakan berulangkali pada obyek yang sama maka akan menghasilkan ukuran yang sama.. Pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan dengan menghitung nilai *Alpha Cronbach* (Gujarati, 2015). Instrumen dikatakan reliabel apabila nilai koefisien *Alpha Cronbach* yang dihasilkan lebih besar dari 0,6. Hasil pengujian reliabilitas instrumen penelitian disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.7

Ringkasan Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	***Alpha Cronbach***	**Keterangan**
Person Organization Fit	0.872	Reliabel
Job Crafting	0.783	Reliabel
Work Engagement	0.811	Reliabel

Organizational Citizenship Behavior	0.855	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan SPSS

4.3.2 Model Analisis Regresi Linier Berganda

Analisa regresi liner berganda dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas *Person Organization Fit*, *Job Crafting* dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Ringkasan hasil analisa regresi linier berganda disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.8

Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		R	R Square
	B	Std.Error		
Constant	0.049	0.295	0.787	0.620
Person Organization Fit	0.702	0.100		
Job Crafting	0.617	0.109		
Work Engagement	0.412	0.076		

Sumber: Hasil pengolahan SPSS

Berdasarkan tabel hasil perhitungan regresi linier berganda, diperoleh nilai konstanta sebesar 0,049, koefisien regresi *Person–Organization Fit* sebesar 0,702, koefisien *Job Crafting* sebesar 0,617, dan koefisien *Work Engagement* sebesar 0,412. Dengan demikian, persamaan regresi linier berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

Y=0,049+0,702X1+0,617X2+0,412X3+e

Keterangan:

YY = *Organizational Citizenship Behavior*

X1X_1 = *Person–Organization Fit*

X2X_2 = *Job Crafting*

X3X_3 = *Work Engagement*

ee = tingkat kesalahan atau variabel lain di luar model

Nilai konstanta sebesar 0,049 menunjukkan bahwa secara matematis, apabila *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* bernilai nol, maka nilai *Organizational Citizenship Behavior* diprediksi sebesar 0,049. Namun, karena variabel penelitian diukur menggunakan skala Likert yang tidak memiliki nilai nol, konstanta tersebut lebih tepat dipahami sebagai titik awal perhitungan model.

Koefisien regresi *Person–Organization Fit* sebesar 0,702 dan bernilai positif. Artinya, setiap peningkatan satu satuan skor *Person–Organization Fit*, dengan asumsi *Job Crafting* dan *Work Engagement* tetap, diprediksi meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,702 satuan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara nilai, tujuan, karakteristik, dan kebutuhan pegawai dengan organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai menunjukkan perilaku sukarela di luar kewajiban formalnya.

Koefisien regresi *Job Crafting* sebesar 0,617 dan bernilai positif. Artinya, setiap peningkatan satu satuan skor *Job Crafting*, dengan asumsi variabel lainnya tetap, diprediksi meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,617 satuan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang mampu menyesuaikan cara kerja, meningkatkan kemampuan, mencari dukungan sosial, dan menciptakan tantangan kerja yang positif akan semakin terdorong untuk membantu rekan kerja serta memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi.

Koefisien regresi *Work Engagement* sebesar 0,412 dan bernilai positif. Artinya, setiap peningkatan satu satuan skor *Work Engagement*, dengan asumsi *Person–Organization Fit* dan *Job Crafting* tetap, diprediksi meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,412 satuan. Dengan demikian, semakin tinggi energi, dedikasi, antusiasme, dan penghayatan pegawai terhadap pekerjaan, semakin besar kecenderungannya untuk menunjukkan perilaku kerja ekstra bagi organisasi.

Nilai koefisien korelasi berganda R sebesar 0,787 menunjukkan bahwa hubungan secara bersama-sama antara *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior* tergolong

kuat dan positif. Artinya, peningkatan ketiga variabel independen cenderung diikuti oleh peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Bank Mandiri Area Kota Indramayu.

Nilai R Square sebesar 0,620 menunjukkan bahwa *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* mampu menjelaskan variasi *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 62%. Adapun sisanya sebesar 38% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, motivasi, dan lingkungan kerja.

Secara nominal, koefisien regresi terbesar terdapat pada variabel *Person–Organization Fit*, yaitu 0,702, diikuti *Job Crafting* sebesar 0,617 dan *Work Engagement* sebesar 0,412. Hal ini memberikan indikasi awal bahwa *Person–Organization Fit* memiliki kontribusi perubahan paling besar dalam persamaan regresi.

4.3.3 Pengujian Asumsi Klasik

Untuk menilai independensi setiap variabel bebas maka perlu memenuhi asumsi-asumsi klasik agar diperoleh hasil yang tidak bias dan efisien dari model analisis Regresi Linier Berganda dengan metode kuadrat terkecil atau OLS (*Ordinary Least Square*) terhadap variabel yang diamati. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi uji Multikolinieritas, heterokedastisitas, dan linieritas.

1. Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual dalam model regresi berdistribusi normal. Normalitas residual merupakan salah satu persyaratan dalam analisis regresi linier berganda agar hasil estimasi dan pengujian hipotesis dapat digunakan secara tepat. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov–Smirnov Test* terhadap nilai *unstandardized residual*.

Dasar pengambilan keputusan dalam uji Kolmogorov–Smirnov adalah sebagai berikut:

a. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, residual dinyatakan berdistribusi normal.
b. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari atau sama dengan 0,05, residual dinyatakan tidak berdistribusi normal.
c. Hipotesis pengujiannya dapat dirumuskan sebagai berikut:
d. H_0: residual dalam model regresi berdistribusi normal.
e. H_1: residual dalam model regresi tidak berdistribusi normal.

Tabel 4.9

Hasil Perhitungan Ujji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		95
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.27746978
Most Extreme Differences	Absolute	.071
	Positive	.071
	Negative	-.061
Test Statistic		.071
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan hasil pengujian terhadap 95 data responden, diperoleh nilai statistik Kolmogorov–Smirnov sebesar 0,071 dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Nilai signifikansi sebesar 0,200 lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05, sehingga H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa nilai residual dalam model regresi berdistribusi normal.

Nilai rata-rata residual sebesar 0,000 juga menunjukkan bahwa kesalahan prediksi model secara umum berpusat di sekitar nilai nol. Sementara itu, nilai standar deviasi residual sebesar 0,277 menunjukkan tingkat penyebaran residual dari nilai rata-ratanya. Pada keluaran SPSS, angka 0,200 merupakan batas bawah nilai signifikansi. Artinya, nilai signifikansi yang sebenarnya sama dengan atau lebih besar dari 0,200 sehingga tetap jauh berada di atas batas 0,05.

Berdasarkan hasil tersebut, model regresi yang menganalisis pengaruh *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Bank Mandiri Area Kota Indramayu telah memenuhi asumsi normalitas. Oleh karena itu, analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis dapat dilanjutkan.

2. Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan atau korelasi yang terlalu kuat antarvariabel independen dalam model regresi. Model regresi yang baik seharusnya tidak mengalami multikolinearitas karena korelasi yang terlalu tinggi antarvariabel independen dapat menyebabkan koefisien regresi menjadi tidak stabil dan menyulitkan peneliti dalam mengidentifikasi pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel dependen.

Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Dasar pengambilan keputusan yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Apabila nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, variabel dinyatakan tidak mengalami multikolinearitas.
b. Apabila nilai *tolerance* lebih kecil dari atau sama dengan 0,10 dan nilai VIF lebih besar dari atau sama dengan 10, variabel dinyatakan mengalami multikolinearitas.

Tabel 4.10

Nilai Tolerance dan VIF

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Person Organization Fit	0.438	2.284	Tidak terjadi Multikolinieritas
Job Crafting	0.473	2.114	Tidak terjadi Multikolinieritas
Work Engagement	0.555	1.803	Tidak terjadi Multikolinieritas

Sumber: Hasil pengolahan SPSS

Berdasarkan hasil pengujian, variabel *Person–Organization Fit* memperoleh nilai *tolerance* sebesar 0,438 dan VIF sebesar 2,284. Nilai *tolerance* tersebut lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian, variabel *Person–Organization Fit* tidak mengalami multikolinearitas.

Variabel *Job Crafting* memperoleh nilai *tolerance* sebesar 0,473 dan VIF sebesar 2,114. Hasil tersebut juga telah memenuhi kriteria karena nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Oleh karena itu, variabel *Job Crafting* dinyatakan tidak mengalami multikolinearitas.

Sementara itu, variabel *Work Engagement* memperoleh nilai *tolerance* sebesar 0,555 dan VIF sebesar 1,803. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *Work Engagement* juga tidak mengalami multikolinearitas. Dibandingkan dengan variabel lainnya, *Work Engagement* memiliki nilai *tolerance* paling tinggi dan VIF paling rendah sehingga memiliki tingkat hubungan linear dengan variabel independen lainnya yang relatif lebih rendah.

Variabel *Person–Organization Fit* memiliki nilai VIF paling tinggi, yaitu 2,284, tetapi nilai tersebut masih jauh di bawah batas 10, bahkan masih di bawah batas yang lebih ketat sebesar 5. Dengan demikian, hubungan antara *Person–Organization Fit* dengan variabel independen lainnya belum berada pada tingkat yang dapat mengganggu estimasi model regresi.

Secara keseluruhan, seluruh variabel independen memiliki nilai *tolerance* antara 0,438 sampai 0,555 dan nilai VIF antara 1,803 sampai 2,284. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi. Dengan demikian, variabel *Person–Organization Fit*, *Job*

Crafting, dan *Work Engagement* dapat digunakan secara bersama-sama untuk menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* karena masing-masing variabel memiliki kontribusi informasi yang berbeda dan koefisien regresi dapat diinterpretasikan secara layak.

3. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah varians residual dalam model regresi berbeda pada setiap nilai variabel independen. Model regresi yang baik adalah model yang tidak mengalami heteroskedastisitas atau memiliki varians residual yang relatif konstan (*homoskedastisitas*). Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan menggunakan korelasi Spearman's rho antara masing-masing variabel independen dan residual.

Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

a. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dan residual sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.
b. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari atau sama dengan 0,05, terdapat hubungan yang signifikan sehingga model diduga mengalami heteroskedastisitas.

Tabel 4.11

Pengujian Heteroskedastisitas

Variabel	Koefisien Rank Spearman	Sig.	Keterangan
Person Organization Fit	0.086	0.414	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Job Crafting	0.043	0.680	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Work Engagement	0.104	0.314	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Hasil pengolahan SPSS

Berdasarkan hasil pengujian terhadap 95 responden, variabel *Person–Organization Fit* memiliki koefisien korelasi dengan residual sebesar -0,085 dan nilai signifikansi sebesar 0,414. Nilai signifikansi 0,414 lebih besar dari 0,05.

Dengan demikian, tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *Person–Organization Fit* dan residual. Variabel *Job Crafting* memiliki koefisien korelasi sebesar 0,043 dengan nilai signifikansi sebesar 0,680. Nilai signifikansi tersebut juga lebih besar dari 0,05 sehingga tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *Job Crafting* dan residual. Sementara itu, variabel *Work Engagement* memiliki koefisien korelasi sebesar 0,104 dengan nilai signifikansi sebesar 0,314. Karena nilai signifikansi 0,314 lebih besar dari 0,05, tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *Work Engagement* dan residual.

Secara keseluruhan, nilai signifikansi ketiga variabel independen lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, berdasarkan output tersebut dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, varians residual dinilai relatif konstan dan model regresi yang menganalisis pengaruh *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memenuhi asumsi homoskedastisitas.

4.4 Pengujian Hipotesis

4.4.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Parsial

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, baik secara parsial maupun simultan. Uji parsial dilakukan menggunakan uji tt, sedangkan pengaruh simultan diuji menggunakan uji F.

Dengan jumlah responden sebanyak 95 orang, jumlah variabel independen sebanyak 3, dan tingkat signifikansi 5%, derajat kebebasan uji tt adalah:

$Df = n-k-1 = 95-3-1 = 91$

Berdasarkan df=91 dan taraf signifikansi 0,05 secara dua arah, diperoleh nilai t tabel sekitar 1,986. Hipotesis diterima apabila t hitung lebih besar dari t tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4.12

Ringkasan Uji Parsial

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.049	.295		.204	.630
	Person Organization Fit	.702	.100	.684	7.002	.000
	Job Crafting	.617	.109	.502	6.298	.000
	Work Engagement	.412	.076	.304	4.164	.000

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

1. Pengaruh *Person–Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *Person–Organization Fit* memiliki koefisien regresi sebesar 0,702, nilai t hitung sebesar 7,002, dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,001. Nilai t hitung sebesar 7,002 lebih besar daripada t tabel sebesar 1,986 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Person–Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu. Koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara nilai, tujuan, karakteristik, dan kebutuhan pegawai dengan organisasi, semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan pegawai.

Pegawai yang merasa memiliki nilai dan tujuan yang sesuai dengan organisasi akan lebih mudah menerima budaya perusahaan, merasa nyaman dalam lingkungan kerja, dan memiliki keinginan untuk memberikan kontribusi melebihi kewajiban formalnya. Kontribusi tersebut dapat ditunjukkan melalui kesediaan membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja, menaati prosedur, dan mendukung perubahan organisasi. Dengan demikian, hipotesis pertama yang

menyatakan bahwa *Person–Organization Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan terbukti dan diterima.

2. Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel *Job Crafting* memperoleh koefisien regresi sebesar 0,617, nilai t hitung sebesar 6,298, dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,001. Nilai t hitung tersebut lebih besar daripada t tabel sebesar 1,986 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_2 diterima.

Hasil pengujian membuktikan bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu. Artinya, semakin tinggi kemampuan pegawai dalam menyesuaikan dan mengembangkan pekerjaannya, semakin tinggi pula kecenderungannya menunjukkan perilaku kerja di luar kewajiban formal.

Pegawai yang aktif meningkatkan kemampuan, mencari dukungan dari atasan dan rekan kerja, menyesuaikan cara menyelesaikan pekerjaan, serta menciptakan tantangan kerja yang positif akan memiliki rasa tanggung jawab dan kepemilikan yang lebih kuat terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong pegawai untuk membantu rekan kerja, memberikan saran, berinisiatif, dan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi. Dengan demikian, hipotesis kedua dinyatakan terbukti dan diterima.

3. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel *Work Engagement* memiliki koefisien regresi sebesar 0,412, nilai t hitung sebesar 4,164, dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,001. Nilai t hitungsebesar 4,164 lebih besar daripada t tabel sebesar 1,986 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_3 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT Bank

Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu. Artinya, semakin tinggi semangat, dedikasi, antusiasme, dan penghayatan pegawai terhadap pekerjaan, semakin tinggi perilaku kewargaan organisasional yang ditunjukkan.

Pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi akan menjalankan pekerjaan dengan energi dan rasa tanggung jawab yang kuat. Pegawai tersebut tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas pokok, tetapi juga bersedia membantu rekan kerja, mendukung kebijakan perusahaan, dan menjaga kualitas pelayanan. Dengan demikian, hipotesis ketiga dinyatakan terbukti dan diterima.

4.4.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Simultan

Pengujian simultan dilakukan menggunakan uji F untuk mengetahui apakah *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan df1= 3 dan df2=91, taraf signifikansi 0,05, nilai F tabel sebesar 2,705.

Tabel 4.13
Hasil Uji Anova

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.791	3	3.930	49.421	.000[b]
	Residual	7.237	91	.080		
	Total	19.028	94			

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

b. Predictors: (Constant), Work Engagement, Job Crafting, Person Organization Fit

Berdasarkan tabel ANOVA, diperoleh nilai F hitung sebesar 49,421 dengan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,001. Nilai F hitung sebesar 49,421 lebih besar daripada F tabel sebesar 2,705 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_4 diterima.

Hasil tersebut membuktikan bahwa *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT Bank

Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu. Dengan kata lain, kesesuaian pegawai dengan organisasi, kemampuan menyesuaikan pekerjaan, dan keterikatan terhadap pekerjaan secara bersama-sama mampu meningkatkan perilaku sukarela pegawai dalam mendukung organisasi.

Nilai R square sebesar 0,620 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen mampu menjelaskan variasi *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 62%. Sementara itu, sisanya sebesar 38% dijelaskan oleh faktor lain di luar model, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dukungan organisasi, kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan keadilan organisasi.

4.5 Pembahasan

4.5.1 *Person Organization Fit* Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Person–Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu. Kesimpulan tersebut ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,702, nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,684, nilai thitungt_{\text{hitung}} sebesar 7,002, dan nilai signifikansi p<0,001p<0,001. Karena nilai thitungt_{\text{hitung}} lebih besar daripada ttabelt_{\text{tabel}} sebesar 1,986 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, hipotesis yang menyatakan bahwa *Person–Organization Fit* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan diterima.

Koefisien regresi sebesar 0,702 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan skor *Person–Organization Fit* diprediksi meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,702 satuan, dengan asumsi *Job Crafting* dan *Work Engagement* berada dalam keadaan konstan. Koefisien tersebut bukan berarti pengaruh sebesar 70,2%, tetapi menunjukkan besarnya perubahan skor variabel dependen akibat perubahan satu satuan skor variabel independen. Sementara itu, nilai Beta sebesar 0,684 merupakan nilai Beta terbesar dibandingkan *Job Crafting* sebesar 0,502 dan *Work Engagement* sebesar 0,304.

Hal ini mengindikasikan bahwa *Person–Organization Fit* merupakan variabel yang memiliki pengaruh relatif paling kuat terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam model penelitian.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara nilai pribadi, kepribadian, kemampuan, kebutuhan, dan tujuan pegawai dengan nilai serta tujuan Bank Mandiri, semakin besar kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela di luar kewajiban formalnya. Perilaku tersebut dapat berupa membantu rekan kerja, bersedia menerima tugas tambahan, menjaga hubungan kerja, menaati prosedur, tidak mudah mengeluh, serta mendukung perubahan kebijakan dan mekanisme kerja perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis didukung oleh analisis deskriptif. Variabel *Person–Organization Fit* memperoleh rata-rata sebesar 3,81 sehingga termasuk kategori tinggi. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada kesesuaian kepribadian pegawai dengan nilai-nilai perusahaan sebesar 4,07 dan kesamaan visi pegawai dengan visi perusahaan sebesar 4,02. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah merasakan keselarasan nilai dan arah antara dirinya dengan Bank Mandiri.

Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior*, diperoleh rata-rata sebesar 3,94 yang juga termasuk kategori tinggi. Pernyataan dengan rata-rata tertinggi adalah kesediaan menyesuaikan diri terhadap kebijakan baru sebesar 4,13 dan kesediaan bekerja secara sukarela untuk membantu rekan kerja sebesar 4,11. Pola tersebut memperlihatkan bahwa kesesuaian nilai dan visi yang dirasakan pegawai telah diterjemahkan menjadi perilaku nyata berupa penerimaan terhadap perubahan dan kesediaan memberikan bantuan kepada rekan kerja.

Kesesuaian kepribadian dan nilai membuat pegawai tidak memandang ketentuan organisasi sebagai tekanan eksternal semata. Nilai-nilai perusahaan telah menjadi bagian dari cara pegawai memahami pekerjaan. Oleh karena itu, ketika perusahaan menerapkan kebijakan atau mekanisme kerja baru, pegawai cenderung lebih mudah menerima dan melaksanakannya. Pegawai juga lebih bersedia membantu rekan kerja karena keberhasilan organisasi dipandang sebagai bagian dari keberhasilan dirinya.

Meskipun demikian, indikator *Person–Organization Fit* mengenai kepedulian perusahaan terhadap pegawai hanya memperoleh rata-rata sebesar 3,51, sedangkan kesamaan misi dalam membangun sikap saling menghormati memperoleh rata-rata sebesar 3,60. Pada variabel OCB, kesediaan membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan juga memperoleh rata-rata terendah sebesar 3,59. Temuan ini menunjukkan bahwa kesesuaian nilai sudah tergolong tinggi, tetapi belum seluruhnya berkembang menjadi kepedulian interpersonal yang sepenuhnya bersifat sukarela. Pegawai relatif mudah menunjukkan perilaku OCB yang mendukung kebijakan organisasi, tetapi perilaku altruistik tanpa mengharapkan imbalan masih perlu diperkuat.

Secara teoritis, hasil penelitian mendukung *Person–Organization Fit Theory*. Teori ini menjelaskan bahwa kesesuaian terjadi ketika karakteristik individu selaras dengan karakteristik organisasi. Kesesuaian tersebut dapat berbentuk *supplementary fit*, yaitu kesamaan antara nilai, kepribadian, dan tujuan individu dengan organisasi, serta *complementary fit*, yaitu keadaan ketika organisasi mampu memenuhi kebutuhan pegawai atau pegawai memiliki kemampuan yang dibutuhkan organisasi.

Kristof-Brown, Schneider, dan Su (2023) menjelaskan bahwa *Person–Organization Fit* memiliki konsekuensi penting terhadap sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Pegawai secara aktif berusaha membangun dan mempertahankan kesesuaian dengan lingkungan kerjanya, sementara organisasi dapat mengembangkan praktik yang menciptakan kesesuaian produktif. Kesesuaian tersebut membuat pegawai lebih nyaman, lebih mudah menerima nilai organisasi, dan lebih terdorong memberikan kontribusi positif. Namun, kesesuaian tidak boleh dimaknai sebagai penyeragaman seluruh karakter pegawai karena keragaman tetap diperlukan untuk mendorong kreativitas dan mencegah pemikiran kelompok yang terlalu seragam.

Dalam konteks Bank Mandiri, *supplementary fit* terlihat ketika pegawai merasa bahwa kepribadian, visi, dan tujuan mereka sesuai dengan nilai serta arah perusahaan. Sementara itu, *complementary fit* terlihat dari kesesuaian kemampuan dengan pekerjaan, kesesuaian imbalan dengan kemampuan, kenyamanan tempat

kerja, serta terpenuhinya kebutuhan pegawai. Ketika kedua bentuk kesesuaian tersebut terpenuhi, pegawai akan lebih mudah menginternalisasi nilai organisasi dan memperlihatkan perilaku sebagai "warga organisasi yang baik".

Hubungan positif antara *Person–Organization Fit* dan OCB juga dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*. Pegawai yang merasakan bahwa organisasi sesuai dengan nilai dan kebutuhannya akan menilai hubungan kerja sebagai hubungan yang menguntungkan dan bermakna. Persepsi tersebut memunculkan dorongan untuk membalas perlakuan positif organisasi melalui kontribusi yang melebihi kewajiban formal.

Balasan yang diberikan pegawai tidak selalu berbentuk peningkatan kinerja tugas, tetapi dapat muncul dalam bentuk perilaku sukarela. Pegawai bersedia membantu rekan kerja, mematuhi peraturan tanpa harus terus diawasi, menjaga citra organisasi, dan mendukung kebijakan perusahaan. Dengan demikian, OCB merupakan salah satu bentuk timbal balik positif atas kesesuaian dan dukungan yang dirasakan pegawai dari organisasi.

Kaur dan Kang (2021) menemukan bahwa kesesuaian individu dengan organisasi dapat meningkatkan OCB melalui kepuasan kerja. Ketika pegawai merasakan kesesuaian antara dirinya dan organisasi, pegawai cenderung lebih puas dan selanjutnya lebih bersedia melakukan perilaku di luar tuntutan pekerjaan formal. Mekanisme ini relevan dengan hasil penelitian karena kesesuaian nilai dan kebutuhan pegawai Bank Mandiri dapat membentuk evaluasi positif terhadap pekerjaan, yang kemudian mendorong munculnya OCB.

Person–Organization Fit juga dapat menumbuhkan rasa memiliki secara psikologis. Pegawai yang merasa sesuai dengan organisasi tidak lagi memandang perusahaan hanya sebagai tempat memperoleh pendapatan, tetapi sebagai bagian dari identitas dirinya. Rasa memiliki tersebut mengurangi jarak psikologis antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi. Pegawai menjadi lebih peduli terhadap keberlangsungan organisasi dan lebih bersedia melakukan tindakan yang membantu organisasi, meskipun tindakan tersebut tidak tercantum secara formal dalam uraian pekerjaan.

Alhadar dan Hidayanti (2021) menjelaskan bahwa *Person–Organization Fit* dapat meningkatkan *psychological ownership*. Rasa kepemilikan psikologis tersebut menghasilkan konsekuensi positif berupa dukungan terhadap perubahan dan peningkatan OCB. Pegawai yang merasa menjadi bagian penting dari organisasi lebih mudah menerima perubahan dan memberikan kontribusi sukarela bagi keberhasilan organisasi.

Penjelasan tersebut sesuai dengan tingginya rata-rata kesediaan pegawai Bank Mandiri Area Kota Indramayu untuk menyesuaikan diri terhadap kebijakan baru. Ketika pegawai merasa nilai pribadinya sesuai dengan organisasi, perubahan kebijakan tidak selalu dipersepsikan sebagai ancaman. Pegawai cenderung memandang perubahan tersebut sebagai bagian dari upaya organisasi mempertahankan efektivitas dan kualitas pelayanan.

Hubungan antara *Person–Organization Fit* dan OCB juga dapat dijelaskan menggunakan *Self-Determination Theory*. Kesesuaian individu dengan organisasi membantu memenuhi kebutuhan psikologis pegawai, khususnya kebutuhan akan kompetensi, keterhubungan sosial, rasa aman, dan kemandirian. Pemenuhan kebutuhan tersebut meningkatkan motivasi intrinsik sehingga pegawai bersedia memberikan kontribusi tanpa harus selalu bergantung pada imbalan atau pengawasan.

Chen, Yusof, dan Liang (2026) menemukan bahwa kesesuaian nilai antara individu dan organisasi pada aspek kenyamanan dan keamanan, kompetensi dan pertumbuhan, serta status dan kemandirian berpengaruh positif terhadap OCB yang ditujukan kepada organisasi melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kesesuaian nilai dapat mengubah motivasi pegawai dari sekadar memenuhi kewajiban menjadi kemauan untuk memberikan kontribusi sukarela

Dalam konteks penelitian ini, pegawai yang merasa kemampuan dan keahliannya sesuai dengan pekerjaan akan memiliki rasa kompeten. Pegawai yang merasakan kesamaan visi dan nilai dengan perusahaan akan memiliki keterhubungan psikologis yang lebih kuat. Sementara itu, pegawai yang merasa

kebutuhan dan harapannya dipenuhi akan memperoleh rasa aman. Kombinasi tersebut meningkatkan kesiapan pegawai untuk menunjukkan OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ashfaq dan Hamid (2021) terhadap 280 pegawai garis depan pada bank swasta di Pakistan. Penelitian tersebut menemukan bahwa *Person–Organization Fit* meningkatkan *Work Engagement*, yang selanjutnya meningkatkan OCB yang ditujukan kepada individu maupun organisasi. Temuan tersebut sangat relevan karena sama-sama dilakukan dalam lingkungan perbankan yang menuntut pelayanan, kepatuhan, koordinasi, dan adaptasi terhadap perubahan.

Hasil penelitian ini juga mendukung Astuti dan Amir (2023), yang menemukan bahwa *Person–Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada 105 pegawai sektor publik di Indonesia. Kesamaan konteks budaya Indonesia memperkuat argumentasi bahwa kesesuaian nilai individu dan organisasi dapat mendorong pegawai memberikan kontribusi di luar kewajiban formalnya.

Andrianto dan Palupi (2023) juga menemukan bahwa *Person–Organization Fit* berpengaruh positif terhadap OCB, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang merasa sesuai dengan organisasi akan membangun keterikatan emosional dan kemudian bersedia memberikan usaha tambahan bagi organisasi

Hasil penelitian ini turut diperkuat oleh Kizil dan Demir (2025), yang menemukan bahwa *Person–Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai β=0,587\beta=0,587 dan p<0,001p<0,001. Penelitian tersebut menegaskan bahwa keselarasan antara nilai pegawai dan organisasi mendorong perilaku sukarela, kerja sama, serta tindakan konstruktif yang mendukung efektivitas organisasi.

Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Christian et al. (2023), yang menemukan bahwa *Person–Organization Fit* tidak berpengaruh langsung terhadap OCB tenaga kesehatan di Jakarta. Pengaruhnya baru menjadi signifikan melalui komitmen organisasi. Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa *Person–*

Organization Fit tidak selalu secara otomatis menghasilkan OCB. Dalam kondisi tertentu, diperlukan mekanisme psikologis seperti komitmen, kepuasan kerja, *work engagement*, atau kepemilikan psikologis sebelum kesesuaian individu–organisasi diwujudkan menjadi perilaku sukarela.

Pada penelitian Bank Mandiri Area Kota Indramayu, pengaruh langsung yang kuat diduga berkaitan dengan kejelasan nilai organisasi, prosedur kerja yang terstruktur, karakter pekerjaan yang saling bergantung, serta kebutuhan menjaga kualitas pelayanan. Dalam lingkungan seperti ini, kesesuaian pegawai dengan nilai dan tujuan organisasi lebih cepat terlihat dalam bentuk perilaku membantu, kepatuhan, tanggung jawab, dan penerimaan terhadap perubahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan OCB tidak cukup dilakukan hanya melalui insentif atau pengawasan. Bank Mandiri Area Kota Indramayu perlu memperkuat kesesuaian pegawai dengan organisasi melalui beberapa langkah berikut:

1. Proses rekrutmen dan seleksi perlu menilai kesesuaian nilai calon pegawai dengan budaya serta standar perilaku Bank Mandiri, selain menilai kemampuan teknis.
2. Program orientasi dan sosialisasi perlu membantu pegawai memahami hubungan antara nilai AKHLAK, tujuan perusahaan, pekerjaan sehari-hari, dan kualitas pelayanan kepada nasabah.
3. Pimpinan perlu menunjukkan konsistensi antara nilai yang disampaikan dan praktik manajerial. Ketidaksesuaian antara nilai formal dan perlakuan nyata dapat mengurangi kepercayaan serta melemahkan OCB.
4. Perusahaan perlu meningkatkan kepedulian terhadap kebutuhan pegawai karena indikator kepedulian perusahaan memperoleh nilai terendah pada variabel *Person–Organization Fit*. Dukungan dapat diberikan melalui komunikasi, pengembangan karier, pengelolaan beban kerja, penghargaan, dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai.
5. Budaya saling menghormati dan membantu perlu diperkuat. Hal ini penting karena kesediaan membantu tanpa mengharapkan imbalan masih menjadi indikator OCB dengan nilai terendah.

6. Evaluasi kesesuaian tidak hanya dilakukan pada saat seleksi. Perubahan kebijakan, teknologi, pimpinan, dan tuntutan pekerjaan dapat mengubah persepsi kesesuaian pegawai sehingga perlu dilakukan survei secara berkala.

Secara keseluruhan, hasil penelitian membuktikan bahwa *Person–Organization Fit* merupakan fondasi penting bagi pembentukan *Organizational Citizenship Behavior*. Pegawai yang merasakan keselarasan nilai, tujuan, kemampuan, dan kebutuhan dengan Bank Mandiri akan memiliki keterikatan psikologis yang lebih kuat serta lebih bersedia memberikan kontribusi di luar kewajiban formalnya. Oleh karena itu, peningkatan OCB perlu dimulai dengan membangun kesesuaian yang autentik antara pegawai dan organisasi, bukan sekadar menuntut loyalitas atau perilaku sukarela.

4.5.2 *Job Crafting* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu. Berdasarkan output regresi, variabel *job crafting* memperoleh koefisien regresi sebesar 0,617, koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,502, dan nilai signifikansi sebesar 0,000 atau p<0,001p<0,001. Karena nilai signifikansi lebih kecil daripada 0,05, hipotesis yang menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diterima.

Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai dalam melakukan *job crafting*, semakin tinggi pula kecenderungan mereka menunjukkan *organizational citizenship behavior*. Secara matematis, peningkatan satu satuan pada *job crafting* diprediksi meningkatkan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,617 satuan, dengan asumsi variabel *person–organization fit* dan *work engagement* berada dalam kondisi konstan. Sementara itu, nilai beta sebesar 0,502 memperlihatkan bahwa *job crafting*

memiliki kontribusi relatif yang cukup kuat dalam menjelaskan perubahan *organizational citizenship behavior* pegawai.

Temuan tersebut didukung oleh hasil analisis deskriptif. Variabel *job crafting* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,77, yang menunjukkan bahwa pegawai pada umumnya telah memiliki kemampuan yang baik dalam menyesuaikan, mengembangkan, dan mengelola pekerjaannya. Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah "Saya mencoba belajar jika ada hal baru yang ditawarkan oleh perusahaan" sebesar 4,03. Temuan ini memperlihatkan adanya keterbukaan pegawai terhadap pengetahuan, teknologi, metode kerja, dan kebijakan baru yang diterapkan oleh perusahaan. Dalam lingkungan perbankan yang mengalami perkembangan digital dan perubahan prosedur pelayanan secara cepat, kemauan mempelajari hal-hal baru menjadi salah satu bentuk *job crafting* yang penting.

Pegawai yang aktif mengembangkan keterampilan dan mencari cara kerja yang lebih efektif tidak hanya mampu menyelesaikan tugas formalnya, tetapi juga lebih siap memberikan kontribusi di luar kewajiban formal. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dapat mendorong pegawai untuk membantu rekan kerja, berbagi informasi, memberikan saran, dan mendukung penerapan kebijakan baru. Perilaku tersebut merupakan bentuk *organizational citizenship behavior* karena dilakukan secara sukarela dan memberikan manfaat bagi efektivitas organisasi.

Hasil tersebut sesuai dengan pendekatan *Job Demands–Resources*. Dalam pendekatan ini, *job crafting* dipandang sebagai tindakan proaktif pegawai untuk mengubah aspek tertentu dalam pekerjaan agar tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang dimiliki menjadi lebih seimbang. Bentuknya dapat berupa meningkatkan sumber daya struktural, mencari dukungan sosial, mengambil tantangan baru, dan mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat. Ketika pegawai memperoleh sumber daya yang lebih memadai, mereka mempunyai energi dan kapasitas yang lebih besar untuk melakukan perilaku di luar peran formal. Konsep ini dikembangkan dalam model *job crafting* oleh (Tims dan Bakker, 2010).

Dalam konteks pegawai Bank Mandiri Area Kota Indramayu, *job crafting* dapat diwujudkan melalui upaya mempelajari sistem layanan digital, mencari umpan balik atas kinerja, memperbaiki pola koordinasi, berbagi pengetahuan, dan secara proaktif membantu penyelesaian pekerjaan unit. Penyesuaian tersebut dapat meningkatkan rasa kompeten dan kendali pegawai terhadap pekerjaannya. Ketika pegawai merasa mampu mengelola pekerjaannya dengan baik, mereka lebih mungkin memberikan bantuan kepada rekan kerja, mematuhi prosedur, menjaga kondisi kerja yang kondusif, dan menerima perubahan organisasi.

Hubungan tersebut terlihat pada tingginya rata-rata *organizational citizenship behavior*, yaitu sebesar 3,94. Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi adalah kesediaan menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan baru meskipun kebijakan tersebut tidak sesuai dengan pendapat pribadi, yaitu sebesar 4,13. Hal ini sejalan dengan karakteristik *job crafting* pegawai yang terbuka terhadap pembelajaran dan mampu melakukan penyesuaian terhadap perubahan pekerjaan. Dengan demikian, pegawai tidak hanya melakukan perubahan untuk mempermudah pekerjaannya sendiri, tetapi juga mengarahkan penyesuaian tersebut untuk mendukung tujuan perusahaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara yang menemukan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, baik secara langsung maupun melalui *work engagement* (Sabrina, et al., 2023). Kesamaan hasil dalam konteks industri perbankan memperkuat pandangan bahwa pegawai yang aktif membentuk dan mengembangkan pekerjaannya cenderung memberikan kontribusi sukarela yang lebih besar kepada organisasi.

Penelitian pada pegawai sektor perbankan lainnya juga menemukan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dan dapat meningkatkan perilaku tersebut melalui keterikatan kerja (Sa'diyah, et al., 2023). Hasil ini menunjukkan bahwa penyesuaian pekerjaan membuat pegawai lebih terlibat secara psikologis, sehingga bersedia mencurahkan tenaga tambahan dan melakukan tindakan yang menguntungkan organisasi.

Meskipun demikian, analisis deskriptif menunjukkan beberapa aspek yang masih perlu diperhatikan. Kesediaan menerima tugas tambahan di luar tugas kelompok memperoleh nilai rata-rata terendah, yaitu sekitar 3,38. Pemberian saran oleh atasan memperoleh rata-rata 3,51, sedangkan upaya berinovasi memperoleh rata-rata sekitar 3,63. Temuan ini mengindikasikan bahwa *job crafting* pegawai lebih kuat dalam aspek pembelajaran dan penyesuaian pekerjaan, tetapi masih relatif lemah dalam mengambil tantangan tambahan, memperoleh dukungan atasan, dan menghasilkan inovasi.

Rendahnya kesediaan menerima tugas tambahan tidak selalu menunjukkan kurangnya komitmen pegawai. Kondisi tersebut dapat disebabkan oleh beban kerja utama yang tinggi, pembagian pekerjaan yang belum merata, keterbatasan waktu, atau kekhawatiran bahwa tugas tambahan dapat mengganggu pencapaian target utama. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa dorongan untuk melakukan *job crafting* tidak berubah menjadi pemberian beban kerja yang berlebihan. *Job crafting* seharusnya bersifat proaktif dan memberikan makna serta kendali kepada pegawai, bukan menjadi kewajiban tambahan yang menimbulkan kelelahan.

Manajemen Bank Mandiri Area Kota Indramayu dapat memperkuat *job crafting* melalui pemberian ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide perbaikan, pelaksanaan kegiatan berbagi pengetahuan, pemberian umpan balik secara berkala, dan penyediaan program inovasi dalam lingkup pekerjaan. Atasan juga perlu membangun komunikasi yang terbuka agar pegawai merasa aman ketika mengusulkan metode kerja yang lebih efektif. Namun, karena kegiatan perbankan berhubungan dengan pengelolaan dana, kepatuhan, dan risiko operasional, pelaksanaan *job crafting* tetap harus berada dalam batas prosedur, kewenangan, dan standar pengendalian internal yang berlaku.

Dengan demikian, hasil penelitian membuktikan bahwa *job crafting* merupakan salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu. Pegawai yang mampu mengembangkan kompetensi, mencari sumber daya, menyesuaikan cara kerja, serta menghadapi perubahan secara proaktif akan

lebih terdorong untuk membantu rekan kerja, mematuhi ketentuan organisasi, menjaga hubungan kerja, dan mendukung kebijakan perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dinyatakan diterima.

4.5.3 *Work Engagement* berpengaruh positif signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu. Berdasarkan hasil regresi, variabel *work engagement* memperoleh koefisien regresi sebesar 0,412, koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,304, nilai tt sebesar 4,164, dan signifikansi sebesar 0,000 atau p<0,001p<0,001. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, hipotesis yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dinyatakan diterima.

Koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa peningkatan keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya akan diikuti oleh peningkatan perilaku kewargaan organisasi. Secara statistik, setiap peningkatan satu satuan *work engagement* diprediksi meningkatkan *organizational citizenship behavior* sebesar 0,412 satuan, dengan asumsi *person–organization fit* dan *job crafting* berada dalam kondisi konstan. Artinya, pengaruh tersebut bukan sekadar hubungan sederhana, tetapi merupakan pengaruh *work engagement* setelah memperhitungkan keberadaan kedua variabel bebas lainnya.

Nilai beta terstandarisasi sebesar 0,304 menunjukkan bahwa *work engagement* mempunyai kontribusi relatif positif terhadap OCB, meskipun kekuatannya lebih rendah dibandingkan *person–organization fit* dengan beta sebesar 0,684 dan *job crafting* sebesar 0,502. Hal ini tidak berarti bahwa *work engagement* kurang penting. Hasil tersebut justru menunjukkan bahwa keterikatan kerja menjadi salah satu jalur psikologis yang mendorong pegawai menerjemahkan kesesuaian nilai dan kemampuan menyesuaikan pekerjaan ke dalam perilaku nyata yang menguntungkan organisasi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel *work engagement* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,58. Nilai tersebut menggambarkan bahwa pegawai Bank Mandiri Area Kota Indramayu pada umumnya telah memiliki keterikatan kerja yang cukup baik. Pegawai menunjukkan energi, kebanggaan, antusiasme, dan kesediaan untuk mencurahkan perhatian dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pernyataan dengan rata-rata tertinggi adalah "Saya merasakan bahwa pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti bagi diri saya" sebesar 3,85. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek pemaknaan terhadap pekerjaan menjadi kekuatan utama keterikatan kerja pegawai. Pegawai tidak semata-mata memandang pekerjaan sebagai sarana mendapatkan penghasilan, tetapi juga sebagai aktivitas yang memiliki nilai pribadi, profesional, dan sosial. Dalam konteks perbankan, kebermaknaan tersebut dapat muncul karena pegawai menyadari bahwa pekerjaannya berkaitan dengan pelayanan kepada nasabah, keamanan transaksi, inklusi keuangan, dan kelancaran aktivitas ekonomi masyarakat.

Pernyataan mengenai semangat yang tinggi dalam bekerja memperoleh rata-rata 3,78, sedangkan kebanggaan bekerja di Bank Mandiri memperoleh rata-rata 3,77. Kedua hasil tersebut memperlihatkan adanya keterikatan emosional dan identifikasi positif terhadap perusahaan. Ketika pegawai merasa bangga menjadi bagian dari Bank Mandiri, mereka cenderung tidak membatasi kontribusinya hanya pada uraian tugas formal. Pegawai akan lebih terdorong menjaga nama baik perusahaan, membantu rekan kerja, mempertahankan kualitas pelayanan, dan mendukung kebijakan organisasi.

Jika pernyataan *work engagement* dikelompokkan ke dalam dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, dimensi *dedication* terlihat relatif paling kuat. Hal tersebut ditunjukkan oleh tingginya persepsi mengenai kebermaknaan pekerjaan, antusiasme, dan kebanggaan terhadap perusahaan. Sebaliknya, aspek *absorption* atau keterlarutan dalam pekerjaan relatif lebih rendah. Pernyataan mengenai perasaan senang ketika menjalankan pekerjaan secara intens memperoleh rata-rata terendah, yaitu 3,18, sedangkan perasaan bahwa waktu berlalu dengan cepat ketika bekerja memperoleh rata-rata 3,44.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pegawai memiliki dedikasi yang baik, tetapi belum seluruhnya dapat tenggelam dan berkonsentrasi secara optimal dalam pekerjaan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh beban administratif, target pelayanan, tekanan ketelitian, pekerjaan rutin, tuntutan kepatuhan, serta interaksi dengan berbagai karakteristik nasabah. Dengan demikian, keterikatan pegawai lebih kuat karena kebanggaan dan kebermaknaan pekerjaan daripada karena pengalaman menikmati pekerjaan secara intens.

Secara konseptual, pegawai yang memiliki *work engagement* tinggi mempunyai energi fisik, emosional, dan kognitif yang lebih besar. Energi tersebut membuat pegawai tidak hanya mampu menyelesaikan tugas pokok, tetapi juga mempunyai sumber daya tambahan untuk melakukan tindakan di luar kewajiban formal. Tindakan tersebut dapat berupa membantu rekan kerja, memberikan informasi, menggantikan rekan yang berhalangan, menjaga hubungan kerja, menghindari keluhan yang tidak konstruktif, dan mendukung perubahan organisasi.

Pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui tiga dimensi utama *work engagement*. Pertama, *vigor* menggambarkan tingkat energi, ketahanan mental, dan ketekunan pegawai. Pegawai dengan *vigor* tinggi lebih bersedia membantu rekan kerja karena memiliki energi yang cukup untuk melakukan pekerjaan tambahan. Mereka juga tidak mudah menyerah ketika menghadapi target, perubahan sistem, atau peningkatan volume pelayanan.

Kedua, *dedication* mencerminkan rasa antusias, bangga, bermakna, dan tertantang dalam bekerja. Pegawai yang memiliki dedikasi tinggi cenderung mengidentifikasi keberhasilan organisasi sebagai bagian dari keberhasilan dirinya. Oleh karena itu, mereka lebih bersedia mengikuti aturan, menjaga reputasi perusahaan, mendukung kebijakan baru, dan memberikan kontribusi sukarela.

Ketiga, *absorption* menggambarkan tingkat konsentrasi dan keterlarutan pegawai dalam pekerjaan. Ketika pegawai mampu berkonsentrasi dan menikmati pekerjaannya, mereka menjadi lebih peka terhadap kebutuhan rekan kerja dan organisasi. Pegawai tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas pribadi, tetapi juga memperhatikan keberhasilan tim dan unit kerja secara keseluruhan.

Temuan tersebut sesuai dengan perspektif *Job Demands–Resources Theory*. Dalam teori ini, *work engagement* muncul ketika pegawai memiliki sumber daya pekerjaan yang memadai, seperti dukungan atasan, otonomi, kesempatan berkembang, umpan balik, hubungan kerja yang baik, dan kejelasan peran. Sumber daya tersebut menghasilkan energi dan motivasi yang kemudian mendorong pegawai menunjukkan kinerja tugas maupun perilaku di luar tugas formal.

Hubungan tersebut juga dapat dijelaskan melalui *social exchange theory*. Ketika pegawai memperoleh pengalaman kerja yang positif dan merasa menjadi bagian penting dari organisasi, pegawai akan terdorong membalasnya melalui kontribusi yang lebih besar. Bentuk balasan tersebut tidak selalu berupa peningkatan kinerja formal, tetapi dapat diwujudkan melalui kesediaan membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan mendukung kepentingan organisasi.

Pengaruh positif *work engagement* konsisten dengan hasil deskriptif OCB yang memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,94. Pernyataan OCB tertinggi adalah kesediaan pegawai menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan baru meskipun kebijakan tersebut tidak sepenuhnya sesuai dengan pendapat pribadi, yaitu sebesar 4,13. Kesediaan menjadi sukarelawan untuk membantu rekan kerja juga memperoleh rata-rata tinggi sebesar 4,11.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa energi, kebanggaan, dan kebermaknaan yang dirasakan pegawai telah diterjemahkan menjadi perilaku adaptif dan kooperatif. Pegawai yang merasa pekerjaannya penting cenderung memahami bahwa keberhasilan pelayanan perbankan tidak hanya bergantung pada pencapaian individu, tetapi juga membutuhkan kerja sama, kepatuhan, koordinasi, dan kesediaan membantu anggota unit kerja lainnya.

Meskipun demikian, perusahaan perlu berhati-hati agar OCB tidak berubah menjadi tekanan untuk selalu melakukan pekerjaan tambahan. OCB pada dasarnya merupakan perilaku sukarela. Jika pegawai terus-menerus diminta membantu rekan kerja atau menerima pekerjaan di luar tanggung jawabnya tanpa dukungan dan pembagian beban kerja yang adil, keterikatan kerja dapat berubah menjadi kelelahan. Oleh karena itu, peningkatan OCB harus dilakukan melalui

penguatan keterikatan yang sehat, bukan dengan menormalisasi beban kerja yang berlebihan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Rahman dan Karim (2022), yang menemukan bahwa *work engagement* berperan penting dalam meningkatkan OCB. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menginvestasikan sumber daya fisik, emosional, dan kognitifnya untuk mendukung organisasi, termasuk melalui perilaku di luar tugas formal.

Temuan ini juga didukung penelitian Sridadi et al. (2022), yang memperlihatkan bahwa *work engagement* menjadi mekanisme penting dalam membentuk OCB. Keterikatan kerja memungkinkan kondisi psikologis dan dukungan kepemimpinan diterjemahkan menjadi perilaku membantu, kepatuhan, sportivitas, dan partisipasi dalam organisasi.

Dalam konteks sektor perbankan, Sa'diyah et al. (2023) menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap OCB dan mampu menjadi perantara pengaruh *job crafting* terhadap OCB. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa pegawai perbankan yang terikat secara psikologis dengan pekerjaannya akan lebih bersedia memberikan kontribusi sukarela kepada perusahaan.

Penelitian pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara juga menunjukkan bahwa *work engagement* berhubungan erat dengan pembentukan OCB dan menjadi mekanisme yang menghubungkan *person–organization fit* serta *job crafting* dengan OCB (Sabrina et al., 2023). Kesamaan karakteristik sektor memperkuat relevansi hasil penelitian pada pegawai Bank Mandiri Area Kota Indramayu.

Bank Mandiri Area Kota Indramayu dapat meningkatkan OCB melalui penguatan tiga dimensi *work engagement*. Penguatan *vigor* dapat dilakukan melalui pengelolaan beban kerja, pembagian tugas yang adil, dukungan kesehatan kerja, dan penyediaan sumber daya yang memadai. Penguatan *dedication* dapat dilakukan dengan menjelaskan kontribusi pekerjaan pegawai terhadap kepuasan nasabah dan pencapaian tujuan perusahaan. Sementara itu, penguatan *absorption* dapat dilakukan melalui pengurangan gangguan kerja yang tidak perlu,

penyederhanaan proses administratif, kejelasan prioritas, serta penerapan sistem kerja yang mendukung konsentrasi.

Perhatian khusus perlu diberikan pada pernyataan dengan rata-rata rendah, terutama kesenangan dalam menjalankan tugas secara intens sebesar 3,18 dan semangat menjalankan pekerjaan rutin sebesar 3,39. Manajemen dapat melakukan rotasi pekerjaan yang terencana, memberikan variasi tugas, menciptakan ruang inovasi, memberikan umpan balik, dan mengakui kontribusi sukarela pegawai. Strategi tersebut dapat mengurangi kejenuhan sekaligus mempertahankan keterikatan kerja.

Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi *work engagement*, semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu. Pegawai yang berenergi, berdedikasi, bangga, dan terlibat secara penuh dalam pekerjaannya akan lebih bersedia membantu rekan kerja, menaati prosedur, menjaga suasana kerja, dan mendukung perubahan organisasi. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dinyatakan diterima.

4.5.4 *Person Organization Fit, Job Crafting* dan *Work Engagement* berpengaruh secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai

Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa *person–organization fit, job crafting,* dan *work engagement* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi yang memasukkan *person–organization fit, job crafting,* dan *work engagement* layak digunakan untuk menjelaskan variasi *organizational citizenship behavior*. Secara statistik, sedikitnya terdapat satu koefisien regresi variabel bebas yang tidak sama dengan nol. Karena hasil pengujian parsial sebelumnya juga menunjukkan bahwa ketiga variabel berpengaruh positif dan signifikan, dapat dinyatakan bahwa masing-masing variabel memberikan kontribusi unik terhadap OCB setelah pengaruh variabel lainnya dikendalikan.

Hasil analisis memperoleh nilai koefisien korelasi berganda R=0,787. Nilai tersebut menunjukkan hubungan yang kuat antara *person–organization fit*, *job crafting*, dan *work engagement* secara bersama-sama dengan *organizational citizenship behavior*. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa peningkatan ketiga variabel tersebut cenderung diikuti oleh peningkatan OCB pegawai.

Nilai R square sebesar 0,620 menunjukkan bahwa sebesar 62% variasi *organizational citizenship behavior* pegawai dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh *person–organization fit*, *job crafting*, dan *work engagement*. Sementara itu, sebesar 38% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dukungan organisasi, kepribadian, sistem penghargaan, beban kerja, dan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

Secara konseptual, ketiga variabel tersebut mewakili tiga kondisi penting yang dapat membentuk perilaku sukarela pegawai. *Person–organization fit* memberikan dasar kesesuaian nilai, *job crafting* memberikan kemampuan untuk menyesuaikan pekerjaan, sedangkan *work engagement* menyediakan energi dan keterikatan psikologis untuk melakukan tindakan nyata.

Person–organization fit menjelaskan mengapa pegawai bersedia memberikan kontribusi kepada organisasi. Ketika nilai, tujuan, dan kepribadian pegawai sesuai dengan nilai dan tujuan perusahaan, pegawai akan memiliki rasa memiliki dan identifikasi organisasi yang lebih kuat. Pegawai tidak lagi memandang keberhasilan perusahaan sebagai kepentingan organisasi semata, tetapi juga sebagai bagian dari keberhasilan dirinya. Kondisi tersebut mendorong pegawai membantu rekan kerja, menjaga nama baik perusahaan, menaati ketentuan, dan mendukung kebijakan organisasi.

Job crafting menjelaskan bagaimana pegawai mengelola dan menyesuaikan pekerjaannya. Pegawai yang aktif mengembangkan kompetensi, meminta umpan balik, mencari sumber daya, menata hubungan kerja, dan menghadapi tantangan baru akan memiliki kemampuan yang lebih baik untuk memberikan kontribusi di luar pekerjaan formal. Mereka tidak hanya menunggu instruksi, tetapi secara proaktif mencari cara agar pekerjaan menjadi lebih efektif, bermakna, dan sesuai dengan kemampuannya.

Sementara itu, *work engagement* menjelaskan energi psikologis yang digunakan pegawai dalam melaksanakan perilaku tersebut. Pegawai yang bersemangat, berdedikasi, bangga, dan berkonsentrasi pada pekerjaannya memiliki sumber daya lebih besar untuk melakukan perilaku sukarela. Kesesuaian nilai dan kemampuan menyesuaikan pekerjaan

belum tentu menghasilkan OCB apabila pegawai tidak memiliki energi dan keterikatan terhadap pekerjaan.

Dengan demikian, hubungan ketiga variabel dapat dipahami sebagai rangkaian yang saling melengkapi secara konseptual. *Person–organization fit* memberikan rasa "sesuai dan menjadi bagian dari perusahaan", *job crafting* memberikan kemampuan "mengelola serta mengembangkan pekerjaan", sedangkan *work engagement* memberikan energi "untuk terlibat dan memberikan kontribusi lebih". Kombinasi ketiganya menciptakan kondisi yang mendorong pegawai melakukan OCB.

Namun, hasil uji simultan tidak membuktikan adanya interaksi atau efek sinergis secara statistik. Uji FF hanya membuktikan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama membentuk model regresi yang signifikan. Untuk menyatakan bahwa pengaruh suatu variabel semakin kuat karena keberadaan variabel lain diperlukan pengujian moderasi, mediasi, atau interaksi secara khusus.

Hasil pengujian simultan diperkuat oleh analisis deskriptif. *Person–organization fit* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,81, *job crafting* sebesar 3,77, *work engagement* sebesar 3,58, dan OCB sebesar 3,94. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingginya OCB pegawai didukung oleh tingkat kesesuaian nilai dan kemampuan menyesuaikan pekerjaan yang relatif baik, meskipun keterikatan kerja masih memiliki ruang paling besar untuk ditingkatkan.

Pada variabel *person–organization fit*, pernyataan mengenai kesesuaian kepribadian pegawai dengan nilai-nilai perusahaan memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 4,07. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai pada umumnya telah merasakan keselarasan dengan nilai yang berlaku di Bank Mandiri. Kesesuaian tersebut dapat menjadi dasar munculnya kepatuhan, loyalitas, dan kesediaan mendukung perusahaan.

Pada variabel *job crafting*, kemauan mempelajari hal baru yang ditawarkan perusahaan memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 4,03. Temuan ini menggambarkan keterbukaan pegawai terhadap pengembangan kompetensi, digitalisasi, dan perubahan sistem kerja. Kemauan belajar memberikan kapasitas kepada pegawai untuk membantu rekan kerja serta mendukung penerapan mekanisme pelayanan yang baru.

Pada variabel *work engagement*, kebermaknaan pekerjaan memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 3,85. Artinya, pegawai menyadari bahwa pekerjaannya memiliki arti bagi diri sendiri, nasabah, dan perusahaan. Pemaknaan tersebut menjadi sumber motivasi untuk memberikan kontribusi melampaui tuntutan pekerjaan formal.

Ketiga kondisi tersebut sejalan dengan tingginya OCB pegawai. Pernyataan

mengenai kesediaan menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan baru memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 4,13, sedangkan kesediaan menjadi sukarelawan untuk membantu rekan kerja memperoleh rata-rata 4,11. Temuan ini menunjukkan bahwa kesesuaian nilai, kemauan belajar, dan kebermaknaan pekerjaan telah diwujudkan melalui perilaku adaptif, kepatuhan, dan kesediaan membantu orang lain.

Meskipun demikian, masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan. Persepsi mengenai kepedulian perusahaan terhadap pegawai memperoleh rata-rata 3,51, pemberian saran oleh atasan juga sebesar 3,51, kesediaan menerima tugas tambahan sekitar 3,38, dan kesenangan menjalankan pekerjaan secara intens sebesar 3,18. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai telah mempunyai OCB yang baik, tetapi keberlanjutannya perlu didukung oleh perhatian organisasi, kualitas umpan balik atasan, pembagian beban kerja yang adil, serta pengalaman kerja yang lebih menyenangkan.

Hasil penelitian dapat dijelaskan melalui *Job Demands–Resources Theory*. Teori ini menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan dan sumber daya personal dapat menimbulkan proses motivasional yang meningkatkan keterikatan serta perilaku positif pegawai. Sumber daya pekerjaan dapat berupa dukungan atasan, umpan balik, kesempatan berkembang, otonomi, hubungan kerja, dan kejelasan peran. Sementara itu, kesesuaian nilai dan kemampuan melakukan *job crafting* dapat berfungsi sebagai sumber daya yang membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan.

Bakker dan Demerouti (2024) menjelaskan bahwa ketersediaan sumber daya pekerjaan berhubungan dengan kesejahteraan, motivasi, keterikatan, dan perilaku kerja. Dalam penelitian ini, kesesuaian nilai organisasi memberikan sumber daya psikologis, *job crafting* membantu pegawai memperoleh atau mengembangkan sumber daya pekerjaan, sedangkan *work engagement* merupakan keadaan motivasional yang menggerakkan pegawai untuk memberikan kontribusi lebih besar.

Hasil penelitian juga dapat dijelaskan melalui *social exchange theory*. Pegawai yang merasakan kesesuaian nilai, memperoleh kesempatan mengembangkan pekerjaan, dan mendapatkan pengalaman kerja yang bermakna akan membentuk hubungan pertukaran sosial yang positif dengan organisasi. Pegawai kemudian membalas pengalaman positif tersebut melalui perilaku yang bermanfaat bagi organisasi, walaupun tidak secara langsung diatur dalam sistem penghargaan formal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Sabrina et al. (2023), yang meneliti pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara. Penelitian tersebut menemukan bahwa *person–organization fit* dan *job crafting* berpengaruh terhadap OCB,

serta *work engagement* mempunyai peran penting dalam hubungan tersebut. Kesamaan hasil dalam lingkungan perbankan memperkuat pandangan bahwa OCB dapat dibentuk melalui kesesuaian nilai, perilaku proaktif dalam menyesuaikan pekerjaan, dan keterikatan kerja.

Ashfaq dan Hamid (2021) dalam penelitian terhadap 280 pegawai garis depan bank swasta menemukan bahwa *person–organization fit* berhubungan positif dengan *work engagement*, sedangkan *work engagement* berhubungan positif dengan OCB yang diarahkan kepada individu maupun organisasi. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa *work engagement* menjadi perantara hubungan antara kesesuaian pegawai dengan organisasi dan OCB.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan Sa'diyah et al. (2023), yang menemukan bahwa *job crafting* dan *work engagement* berpengaruh positif terhadap OCB pegawai sektor perbankan. *Job crafting* memungkinkan pegawai menyesuaikan pekerjaannya, sedangkan *work engagement* mendorong pegawai mengubah penyesuaian tersebut menjadi perilaku sukarela yang bermanfaat bagi organisasi.

Selanjutnya, Rahman dan Karim (2022) menemukan bahwa *work engagement* berperan penting dalam pembentukan OCB. Pegawai yang terikat dengan pekerjaannya akan menginvestasikan energi fisik, emosional, dan kognitif untuk memberikan manfaat kepada organisasi dan anggota organisasi lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya meningkatkan OCB sebaiknya tidak hanya difokuskan pada satu faktor. Bank Mandiri Area Kota Indramayu perlu mengelola ketiga variabel secara terpadu.

Pertama, peningkatan *person–organization fit* dapat dilakukan melalui seleksi berbasis nilai, sosialisasi budaya perusahaan, keteladanan pimpinan, komunikasi tujuan organisasi, dan internalisasi nilai-nilai perusahaan. Pegawai perlu memahami bagaimana tugasnya memberikan kontribusi terhadap pelayanan nasabah dan pencapaian tujuan perusahaan.

Kedua, penguatan *job crafting* dapat dilakukan dengan memberikan ruang bagi pegawai untuk mengembangkan metode kerja, meminta umpan balik, berbagi pengetahuan, mengikuti pelatihan, dan mengajukan gagasan perbaikan. Namun, karena industri perbankan memiliki ketentuan kepatuhan dan pengendalian risiko yang ketat, penyesuaian pekerjaan harus tetap berada dalam batas SOP, kewenangan, keamanan transaksi, dan prinsip kehati-hatian.

Ketiga, peningkatan *work engagement* dapat dilakukan melalui pengelolaan beban kerja, penghargaan yang adil, dukungan atasan, peluang pengembangan karier, variasi

pekerjaan, dan komunikasi mengenai kebermaknaan pekerjaan. Perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada aspek *absorption* yang masih relatif rendah agar pegawai dapat menikmati dan berkonsentrasi pada pekerjaannya secara lebih optimal.

Keempat, manajemen perlu memastikan bahwa OCB tetap merupakan perilaku sukarela. Kesediaan membantu rekan kerja dan melaksanakan pekerjaan tambahan tidak seharusnya dijadikan alasan untuk memberikan beban berlebihan kepada pegawai tertentu. Apabila OCB berubah menjadi tekanan kewargaan atau *citizenship pressure*, pegawai dapat mengalami kelelahan dan penurunan keterikatan kerja.

Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa *person–organization fit*, *job crafting*, dan *work engagement* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu. Ketiga variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan 62% variasi OCB. Oleh karena itu, hipotesis keempat dinyatakan diterima.