BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

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

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

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

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan "sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian (Sutrisno, 2017:5)." Berdasarkan beberapa pemaparan dapat disimpulkan bahwa manajemen

sumber daya manusia merupakan suatu proses yang dilakukan oleh pimpinan terhadap sumber daya manusia untuk dapat memaksimalkan sumber daya manusiayang dimiliki oleh organsiasi, sehingga tercapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

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

1. Perencanaan (*planning*)

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

2. Pengorganisasian (*organizing*)

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

3. Pengarahan (*directing*)

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

4. Pengendalian (*controlling*)

   Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan dan atau penyempurnaan penegendalian

pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.

5. Pengadaan (*procurement*)

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

6. Pengembangan (*development*)

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

7. Kompensasi (*compensation*)

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

8. Pengintegrasian (*integration*)

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

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

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

10. Kedisiplinan

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

11. Pemberhentian (*separation*)

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

2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior*

1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan secara agregat mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi Munir, (2020).

Selanjutnya menurut Robbins & Coulter, (2010) "*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi" artinya *Organizational Citizenship Behavior* ini adalah suatu perilaku anggota organisasi yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi. Sedangkan menurut Ekowati et al., (2013) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas *(discretionary)*, yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan secara keseluruhan *(agregat)* meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi.

Adapula Menurut Titisari, (2016) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan konstribusi individu yang melebihi tuntunan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* ini melibatkan beberapa pelaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

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

2. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Titisari, (2016) mengenai manfaat *Organizational CitizenshipBehavior* terhadap organisasi yaitu:

1. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memeliharafungsi kelompok.
2. Dapat menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-

kegiatankelompok kerja.

3. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
4. Mampu meningktakan produktivitas manajer.
5. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahanlingkungan.
6. Dapat menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
7. Meningkatkan kemapuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik.
8. Dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja.

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

1. Perilaku organisasi atau *Organizational Citizenship behavior* berfungsi sebagai peta jalan bagi kehidupan anggota dalam organisasi. Melakukan penelitian sistematis yang berguna dalam memahami dan memprediksi umur suatu organisasi.
2. *Organizational Citizenship Behavior* ini membantu setiap individu memahami perilaku dirinya sendiri dan orang lain dalam organisasi untuk meningkatkan hubungan interpersonal diantara orang-orang dalam organisasi.
3. *Organizational Citizenship Behavior* berguna untuk menjaga hubungan tenaga kerja manajemen. Jika prinsip-prinsip manajemen dapat diterapkan secara efektif pada suatu organisasi, maka akan sangat membantu dalam mempertahankan dan memotivasi pegawai dalam organisasi.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

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

1. Faktor Internal

a. Kepuasan Kerja

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

b. Komitmen Organisasi

Sebagai keinginan pegawai untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

c. Kepribadian

Perbedaan individu merupakan *predictor* yang memainkan peran penting pada seorang pegawai, sehingga pegawai akan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* mereka.

d. Moral Pegawai

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatutindakan yang dilakukan dengan sengaja.

e. Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuanusaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

f. *Person Job Fit*

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

g. *Job Crafting*

Job Crafting menjadi komponen yang sangat berperan dalam

mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Pegawai yang memiliki perilaku *Job Crafting* akan berusaha meningkatkan tantangan ditempat kerja. Hal tersebut membuat pegawai proaktif, mencoba mempelajari hal-hal baru ditempat kerja dan mengerjakan pekerjaan tambahan dengan sukarela walaupun tidak digaji.

h. *Work Engagement*

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

2. Faktor Eksternal

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecendrungan orientasi aktivitas pemimpin ketika mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b. Kepercayaan Pada Pimpinan

Kepercayaan atau *trust* ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan intregitas, reliabilitas dan perhatian.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut olehanggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain.

Adapun faktor-faktor *Organizational Citizenship Behavior* menurut Badeni, (2013) yaitu:

a. Manusia, dalam faktor ini manusia adalah *system social internal* suatu organisasi. Mereka terdiri dari individu dan kelompok. Kelompok yang dimaksud di sini mungkin besar atau kecil, informal atau formal kelompok ini sebagian besar dinamis. Artinya mereka terbentuk, berubah dan larut.

Orang- orang yang membuat organisasi ini bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaranyang diinginkan.

b. Teknologi, menentukan kondisi fisik dan ekonomi dimana orang bekerja. Sifat teknologi sangat tergantung pada sifat organisasi dan memengaruhi pekerjaan atau kondisi kerja.
c. Sistem sosial menyediakan lingkungan eksternal dimana sebuah organisasi beroperasi. Sistem sosial ini memengaruhi sikap orang *(people)*, kondisi kerja dan yang paling terpenting memberikan persaingan untuk sumber daya dan kekuasaan.

4. Indikator Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

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

1. Altruism

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

   Perilaku yang ditunjukan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku suka rela yang bukan merupakan kewajiban tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh kedepan dari panggilan tugas.
3. *Sportmanship*

   Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisai tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai ketingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif antara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja samadengan yang lain sehingga akan mencipkana lingkungan kerja yang lebihmenyenangkan.

4. *Courtessy*

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

5. *Civic Virtue*

   Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang meningkatkan kualitas bidang pekerjaaan yang ditekunin.

Adapun indikator *Organizational Citizenship Behavior* menurut Muhdar, (2015) yaitu sebagai berikut:

1. Altruism (*helping)*

   Mengutamakan kepentingan orang lain. Indikator ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. Ketika seorang pegawai memberikan pertolongan kepada pegawai lain untuk menyelesaikan tugas dalam keadaan tertentu.

2. *Conscientiousness*

   Ketelitian atau dikerjakan secara seksama, yang mengacu pada seorang pegawai dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah disyaratkan.

3. Sikap Sportif

   Sikap sportif merupakan keadaan atau sifat jujur dan murah hati, sehingga lebih menekankan pada aspek positif organisasi daripada aspek negatif.

4. Kebaikan

   Merupakan kebaikan, kesopanan, tata susila atau rasa hormat termasuk perilaku seperti membantu seseorang dalam mencegah terjadinya suatu permasalahan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.

5. *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang ikut serta mendukung fungsi administrasi organisasi. Perilaku ini berupa partisipasi aktif pegawai dalam hubungan keorganisasisan.

2.1.3 *Person Organization Fit*

1. Pengertian *Person Organization Fit*

Kristof dalam Afsar et, al,. (2015) menjelaskan bahwa *Person Organization Fit* dianggap sebagai bagian penting dari organisasi dan penseleksian umum yang di definisikan sebagai kompatibilitas antara individu dan organisasi. *Person Organization Fit* (P-O Fit) secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai – nilai individu.

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

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

Rahmadani & Sebayang (2017) menjelaskan bahwa *Person Organization Fit* adalah sebuah konsep yang dimaksudkan untuk membahas *fit* antara individu dengan organisasi dimana dia bekerja. Kesesuaian orang-organisasi secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai dengan nilai individu (Kristof dalam Rahmadani & Sebayang (2017). Kesesuaian orang-organisasi berdasarkan asumsi keinginan individu untuk mempertahankan kepatuhannya terhadap nilai-nilai organisasi.

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

2. Manfaat *Person Organization Fit*

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

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

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

1. Menggabungkan kecocokan antara individu dengan pekerjaan (*Job Crafting*), dengan kecocokan antara individu dengan perusahaan, agar perusahaan dapat mengidentifikasi dengan baik setiap sifat-sifat dari calon

pegawainya, dan menyesuaikan sifat-sifat tesebut dengan nilai-nilai dan filosofi yang ada di perusahaan.

2. *Person Organization Fit* memperhitungkan semua faktor-faktor yang diperlukan untuk menyesuaikan antara calon pegawai dengan perusahaan. Metode ini digunakan karena banyak perusahaan yang menggunakan wawancara tunggal sebagai landasan untuk menerima atau menolak calon pegawai.
3. Sistem seleksi ini memberikan informasi nyata bagi calon pegawai mengenai lingkungan kerja yang akan mereka hadapi, sehingga mereka dapat menentukan dan memutuskan apakah mereka menerima pekerjaan yang ditawarkan, atau menolaknya.
4. Adanya rasa bangga dalam diri setiap individu yang berhasil melalui seleksi yang rumit ini dengan baik, karena mereka memiliki faktor-faktor yang sangatdiperlukan oleh perusahaan di dalam dirinya.

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

3. Dampak *Person Organization Fit*

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

1. Komitmen Organisasi

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

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

3. Kinerja

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

4. Motivasi

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

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

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

4. Indikator *Person Organization Fit*

Kesesuaian organisasi dengan pegawainya tentu dapat diukur dengan beberapa indikator guna memperoleh gambaran tentang kesesuaian antara pegawai dengan organisasi tempat ia bekerja. Bowen, et.al dalam Afsar et, al,.

(2015) menjelaskan bahwa indikator - indikator dari *Person Organization Fit* adalah sebagai berikut :

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

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

1. *Value Congruence* (Kesesuaian nilai)

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

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

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

akan merasa diperhatikan dan dapat meningkatkan semangatnya.

4. *Culture personality congruence*

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

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

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

2.1.4 *Job Crafting*

1. Pengertian *Job Crafting*

Menurut Tims & Bakker, (2012) *Job Crafting* adalah sikap yang dilakukan pegawai dalam memobilisasi dan meningkatkan sumber daya pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat, dan meningkatkan aspek pekerjaan yang menantang akan mengarah pada keterkaitan kerja.

Selanjutnya Amir, (2017) *Job Crafting* adalah sebuah peluang untuk mengoptimalkan potensi diri, dan meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan menurut Rudolph et al., (2017) *Job Crafting* adalah strategi adaptif yang digunakan untuk membuat pekerja menjadi lebih produktif dan aktif terlibat dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan.

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

2. Jenis *Job Crafting*

Job Crafting dapat dibagi dalam tiga jenis atau katagori menurut Berg et al., (2013) yaitu sebagai berikut:

1. Tugas (*Task Crafting*)

   Task Crafting adalah pengubahan beberapa tanggung jawab atau kewajiban yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan awal. Perubahan tersebut seperti menambah atau mengurangi tugas, mengubah sifat tugas, mengubah waktu dan tenaga yang dibutuhkan, serta menambah perhatian pada tugas lain yang memungkinkan untuk dilakukan.
2. Relasi (*Relational Crafting*)

   Relasi adalah pengubahan tentang bagaimana, kapan, dan pada siapa saja pegawai yang dapat berinteraksi dengan orang lain dalam melakukan pekerjaannya.
3. Kognitif (*Cognitive Crafting*)

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

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

1. Pegawai termotivasi untuk merancang pekerjaan dengan berbagai perspektif, dapat mengidentifikasi peluang yang tersedia dan memberlakukan satu atau lebih cara untuk menyusun pekerjaan mereka.
2. Dapat dijadikan sebagai strategi *copying* untuk pegawai bertindak proaktif dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Selain itu dapat mengurangi stres yang berkembang selama pegawai menghadapi tuntutan pekerjaannya serta mampu menghasilkan sumber daya

individu yang lebih baik atau terciptanya kesiapan psikologis individu di tempat kerja.

4. Dapat menjadi strategi *copying* yang efektif untuk pegawai yang merasakan bosan dan *bornout* karena dapat meningkatkan tantangan sumber daya pekerjaan sehingga dapat mebuat pekerjaan menjadi lebih menarik.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Job Crafting*

Menurut Tims & Bakker, (2012) faktor-faktor yang mempengaruhi *Job Crafting* ialah:

1. Kebutuhan kontrol pribadi. Kebutuhan ini sebagai hal yang mendasar untuk memegang kendali dalam beberapa aspek pekerjaan. Pegawai terlibat dalam *Job Crafting* untuk mengontrol pekerjaannya. Hal ini berguna untuk mempertahankan minat dalam pekerjaan dan motivasi di tempat kerja.
2. Citra diri yang positif. Pegawai termotivasi untuk membuat citra diri yang positif ketika bekerja. Hal ini untuk meningkatkan *self image* yang positif dalam melakukan aktivitas kerja. Selain itu, pegawai termotivasi untuk melindungi dan meningkatkan citra diri dengan membentuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.
3. Citra diri yang positif. Pegawai termotivasi untuk membuat citra diri yang positif ketika bekerja. Hal ini untuk meningkatkan *self image* yang positif dalam melakukan aktivitas kerja. Selain itu, pegawai termotivasi untuk melindungi dan meningkatkan citra diri dengan membentuk pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Adapun menurut pendapat Kooij et al., (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi *Job Crafting* antara lain:

1. *Job Crafting*

   Kesesuaian amtara karakteristik dengan pekerjaannya.

2. *Autonomy*

   Kemandirian diri pada pekerjaan akan penting untuk menentukan karakteristik kerja serta sejauh mana individu dapat mengelola pekerjaan sesuai dengannya seperti memiliki kesempatan pada keleluasaan pada

jadwal kerja, membuat keputusan dan memilih cara yang akan digunakan untuk penyelesaian tugasnya.

3. *Task Independence*

   Job Crafting akan lebih mungkin terjadi ketika pegawai menunjukkan performa dalam tugasnya secara mandiri.

4. *Individual Difference*

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

5. *Proactive personality*

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

4. Indikator *Job Crafting*

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

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

   Meningkatkan kinerja pegawai di tingkat organisasi. Pegawai dapat berupaya meningkatkan daya struktural seperti mencari sumber daya, lebih mandiri, tanggung jawab pada atasan. Sehingga mencapai pengembangan diri danmencari lebih banyak kesempatan untuk kemajuan dan pertumbuhan pegawai.

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

   Pegawai mengurangi jumlah tugas mereka baik secara fisik dan psikologis dengan membuat dirinya lebih nyaman. Menghindari kerja selama berjam-jam, menghindari semacam keputusan yang rumit atau mengabaikan orang-orang yang dapat mempengaruhi mereka.

3. *Increasing Challenging Job Demands* (Meningkatkan kemampuan dalam hal yang menantang)

   Mempertahankan minat dan menghindari kebosanan dalam sutu pekerjaan. Misalnya mengambil tanggung jawab tambahan, menunjukkan minat dan

perkembangan pekerjaan serta pegawai memiliki inisiatif terkait dengan tugasnya.

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

   Hal ini berkaitan dengan kepentingan perbaikan kinerja, misalnya pegawai dapat memperoleh saran dan umpan balik dari atasan, bawahan dan rekan-rekan kerja. Dengan demikian dapat membangun dukungan sosial yang diinginkan dalam lingkuan kerja.

Adapun menurut pendapat Petrou et al., (2012) indikator yang mempengaruhi *Job Crafting* antara lain:

1. *Seeking Recourse*

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

2. *Seeking challenges*

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

3. *Reducing demand*

   Mengurangi tuntutan adalah strategi kerajinan yang mungkin memiliki implikasi disfungsional.

2.1.5 *Work Engagement*

1. Pengertian *Work Engagement*

Menurut Hermanto & Srimulyani, (2020) totalitas kerja (*Work Engagement*) merupakan komponen secara psikis bukan bersifat fisik. Artinya, pegawai yang masih bekerja disuatu posisi belum tentu memiliki ketertarikan kerja. Sedangkan Yudiani, (2017) menyatakan bahwa *Work Engagement* adalah suatu kondisi pegawai yang merasa terhubung, puas dan antusias terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki *engagement* yang tinggi akan merasa bergairah dan sangat terhubung dengan pekerjaannya.

Selanjutnya Mujiasih & Ratnaningsih, (2012) menyatakan bahwa *Work Engagement* merupakan pegawai yang terlibat dapat membantu organisasi mencapai misinya, menjalankan strateginya dan menghasilkan bisnis yang penting. Sedangkan menurut Yudiani, (2017) *Work Engagement* adalah sebuah kondisi dimana seseorang memiliki pikiran yang positif sehingga mampu mengekspresikan dirinya baik secara fisik, kognitif dan efektif dalam melakukan pekerjaannya. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahawa *Work Engagement* merupakan keadaan pikiran yang berkaitan dengan pekerjaan yang bernilai positif serta ditandai dengan semangat dedikasi dan *absorbs* ataupenyerapan.

Menurut Mujiasih & Ratnaningsih, (2012) adapun manfaat dari *WorkEngagement* yaitu:

1. Individu memiliki semangat kerja yang tinggi

   Bahwa pekerja yang memiliki *Work Engagement* akan mengerahkan usaha yang ekstra dalam bekerja melebihi target yang telah ditetapkan, sehingga pekerja memiliki rasa semangat yang tinggi dan memiliki hubungan yang mendalam dengan organisasi atau perusahaan. Hal ini tentunya dapat mendorong kemajuan organisasi dan meningkatkan inovasi kerja.
2. Individu dapat mengembangkan potensi dalam bekerja

   Bakker & Leiter, (2010) menyebutkan beberapa dasar pekerja yang memiliki *Work Engagement*, diantaranya yaitu pekerja merasa bangga, memiliki keinginan untuk berkembang, dan merasa menjadi bagian dari organisasi atau tempat ia bekerja.
3. Individu dapat bertahan dalam menghadapi kesulitan kerja

   Work Engagement dapat digambarkan sebagai energi tinggi dan ketahanan mental di tempat kerja. Pegawai dengan semangat bersedia menginvestasikan upaya dalam pekerjaan mereka. Ketika mereka menghadapi kesulitan mereka dapat bertahan.
4. Individu menginvestasikan waktu dan usaha dalam aktivitas kerjanya

   Setiap individu akan memiliki tingkat *Work Engagement* yang berbeda satu sama lain, sehingga *Work Engagement* hal yang bersifat individual.

5. Individu mampu mengidentifikasikan diri secara psikologis dalam pekerjaannya.

   Bahwa seseorang dapat dikatakan memiliki *Work Engagement* apabila memiliki kemampuan dalam mengidentifikasikan diri secara psikologis dalam pekerjaannya dan menganggap bahwa keterlibatan dirinya dalam melakukan pekerjaan merupakan suatu hal yang penting untuk dirinya dan organisasi.

Adapun pendapat dari Bakker & Leiter, (2010) tentang manfaat *Work Engagement* yaitu:

1. Kinerja menjadi lebih baik

   Kinerja yang lebih baik sangat berpengaruh terdapat perusahaan, dengan begitu para pegawai dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik yaitu memulai dengan menetapkan tujuan, visualisasikan masa depan, mengetahui apa yang diinginkan, jangan ragu untuk meminta lebih banyak pekerjaan.

2. Mencegah *burnout*

   Burnout merupakan kondisi psikologis yang terjadi ketika penderitanya terpapar stres berkepanjangan lantaran pola kerja yang buruk dan tidak sehat. *Burnout* dalam keterikatan kerja dapat dicegah dengan melakukan sejumlah cara yaitu: manajemen waktu yang baik, tidur yang cukup, makan makanan bernutrisi tinggi dan bersosialisasi.

3. Mengurangi *turnover*

   Tingginya akan *turnover* atau jumlah pegawai yang keluar masuk dalam perusahaan seharusnya mampu dijadikan introspeksi bagi perusahaan. *Turnover* dapat dikurangi dengan cara menawarkan kompensasi dan benefit yang menarik, berikan pelatihan pada pegawai, serta hargai pegawai dan memberikan *feedback* positif untuk pegawai.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Work Engagement*

Menurut Bakker & Leiter, (2010) adapun faktor-faktor yang membentuk *Work Engagement*:

1. Tuntutan Kerja (*Job Demands*)

   Merupakan derajat lingkungan pekerjaan dalam memberikan stimulus yang bersifat menuntut dan memerintah sehingga perlu diberikan respon. Respon yang diberikan seringkali harus mengeluarkan usaha baik fisik maupun psikis dari individu atau pegawai terkait dikarenakan tuntutan kerja ini dapat mengarah pada aspek fisik, sosial atau organisasional. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tuntutan kerja, yaitu tekanan kerja, tuntutan emosi, tuntutan mental dan tuntutan fisik.

2. Sumber Daya Kerja (*Job Resources*)

   Merupakan aspek-aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi pada pekerjaan yang antara lain digunakan untuk: 1) mengurangi tuntutan dari pekerjaan dan usaha yang dikeluarkan secara fisik maupun psikis, 2) meraih tujuan/*goal* dari pekerjaan dan 3) menstimulasi perkembangan, pertumbuhan, dan pembelajaran pribadi.

3. Sumber Daya Pribadi (*Personal Resources*)

   Diartikan sebagai aspek kognitif dan aspek afektif dari kepribadian, yang meupakan kepercayaan positif terhadap diri sendiri dan lingkungan serta bersifat dapat dikembangkan, yang mana hal ini dapat memotivasi dan memfasilitasi pencapaian tujuan bahkan saat menghadapi kesulitan dan tantangan.

Adapun menurut pendapat Mayer,(2013) faktor-faktoryang mempengaruhi *Work Engagement* antara lain:

1. *Adaptability* (keterbukaan terhadap ide-ide baru)

   Yaitu kesiapan memodefikasi respon kerja pada saat menghadapi perubahan.

2. *Achiement Orientation*

   Orientasi untuk selalu mendorong diri dalam siklus target, yaitu target kerja,mencapainya dan menetapkan target yang semakin menantang.

3. *Attraction to the work*

   Yaitu kemampuan mengelola sikap positif terhadap pekerjaannya selama selama priode stres dan frustasi.

4. *Emotional Maturity*

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

5. *Positive Dispositation*

   Yang dalam arti menunjukkan keramahan dengan pelanggan dan rekan kerja, berkeinginan untuk menolong orang lain mencapai target mereka, dan efikasi diri atau memperlihatkan kenyamanan, berkeras dalam menunjukkan percaya diri atas kemampuannya berhasil dalam pekerjaan dan melampaui prestasi orang lain.

3. Indikator *Work Engagement*

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

1. Vigor

   Vigor merupakan energi, daya tahan secara fisik dan mental, kesediaan untuk berusaha, ketekunan (ketabahan) menghadapi kesulitan. Ketika seorang pegawai memiliki vigor yang tinggi, maka pegawai tersebut akan menunjukkan semangat yang besar dalam bekerja, ketekunan dan selalu memberikan usaha terbaiknya dalam melakukan setiap pekerjaannya. Sebaliknya ketika vigor dari pegawai rendah, maka pegawai tersebut tidak akan memberikan usaha terbaiknya dan tidak memiliki semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya

2. *Dedication*

   Dedication adalah perasaan penuh makna, antusias, inspiratif, kebanggaan (*pride*), dan merasa tertantang (*challenge at work*). Ketika pegawai sudah memiliki *dedication* yang tinggi, maka pegawai tersebut akan merasa antusias dan bangga dengan pekerjaannya. Pada saat dihadapkan dengan tugas/pekerjaan yang sulit, hal tersebut tidak akan membebani dirinya melainkan akan dijadikannya sebagai tantangan dalam setiap pekerjaan yang harus di selesaikannya. Sebaliknya, ketika pegawai memiliki

dedication yang rendah. Pegawai cenderung tidak antusias dan menjadikan pekerjaannya sebagai hal yang membebani dirinya. Karena ketika dihadapkan dengan pekerjaan yang sulit. Pegawai dengan *dedication* yang rendah tidak akan menganggap hal tersebut sebagai sebuah tantangan melainkan sebagai sebuah pekerjaan yang berat dan sulit untuk diselesaikan.

3. *Absorption*

   Absorption yaitu selalu konsentrasi (fokus) pada pekerjaan, gembira, mencintai pekerjaannya, tidak terpisahkan dengan pekerjaan. Ketika seorang pegawai memiliki *absorption* yang tinggi, pegawai akan memberikan seluruh konsentrasi pada pekerjaannya. Pegawai akan mencintai pekerjaannya dan akan selalu terikat dengan pekerjaannya dimanapun dan kapanpun dia berada. Sebaliknya jika *absorption* yang dimiliki pegawai kecil, maka pegawai tidak dapat berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya. Pegawai juga tidak mencintai pekerjaannya dengan sepenuh hati dan sebisa mungkin tidak memikirkan tentang pekerjaannya. Jadi dapat simpulkan bahwa orang yang memiliki *Work Engagement* ditandai dengan (vigor) energi, daya tahan secara fisik dan mental, kesediaan untuk berusaha, ketekunan (ketabahan) menghadapi kesulitan. Kemudian (*dedication*) perasaan penuh makna, antusias, inspiratif, kebanggaan (pride), dan merasa tertantang (*challenge at work*). Yang terakhir adalah (*absorption*) konsentrasi (fokus) pada pekerjaan, gembira, mencintai pekerjaannya tidak terpisahkan dengan pekerjaan.

Adapun menurut Mujiasih & Ratnaningsih, (2012) terdapat tiga indikatordalam *Work Engagement* yaitu:

1. *Affection*

   Yang merupakan komponen emosional yang menunjuk pada ekspresi perasaansuka atau tidak terhadap pekerjaan. Aspek ini bisa dilihat dari cara seseorang bersemangat menghadapi tugas-tugas dengan terus mempertahankan energi sampai pada tahap *output*-nya.

2. *Behavior*

   Yang merupakan komponen perilaku nyata yang selalu terkait dengan sikap

internal seseorang atau objek sikap, hal ini bisa dilihat ketika ia melibatkan diri dengan perilaku seseorang dengan dedikasinya dari dirinya sehingga menjalankan tugasnya dalam pekerjaan ia akan menyerahkan semua potensi dengan harapan dan tujuan mendapatkan sebuah penghargaan untuk aktualisasi dirinya.

3. *Cognitive*

   Merupakan komponen "Gudang" yang terdiri dari berbagai informasi terkait dengan objek sikap dan seluruh informasi yang terorganisir untuk menanggapi segala hal.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1	Thakre dan Mathew (2020)	*Psychological Empowerment, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior among Indian Service-Sector Employees*	*Psychological empowerment, work engagement,* dan OCB	Pendekatan kuantitatif melalui survei	*Psychological empowerment* dan *work engagement* memberikan pengaruh positif terhadap OCB. Pegawai yang merasa berdaya, bermakna, kompeten, dan terikat dengan pekerjaannya lebih cenderung melakukan perilaku di luar tugas formal.	Persamaannya menguji *work engagement* dan OCB. Perbedaannya tidak menggunakan *person–organization fit* dan *job crafting.*
2	Ashfaq dan Hamid (2021)	*Person-Organization Fit and Organization*	*Person–organization fit, work engagement,*	PLS-SEM	*Person–organization fit* berpengaruh positif terhadap *work engagement.*	Sama-sama meneliti sektor perbankan dan menggunak

		Citizenship Behavior: Modeling the Work Engagement as a Mediator	OCBI, dan OCBO		*Work engagement* berpengaruh positif terhadap OCBI dan OCBO serta memediasi hubungan *person–organization fit* dengan kedua bentuk OCB tersebut.	an *person–organization fit, work engagement*, serta OCB. Perbedaannya, *work engagement* ditempatkan sebagai mediator.
3	Rahman dan Karim (2022)	*Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Work Engagement*	Keadilan organisasi, *work engagement*, OCBI, dan OCBO	PLS-SEM menggunakan SmartPLS 3	Keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional berhubungan dengan *work engagement*. Selanjutnya, *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB yang diarahkan kepada individu maupun organisasi.	Persamaannya menguji pengaruh *work engagement* terhadap OCB. Perbedaannya menggunakan keadilan organisasi sebagai variabel bebas dan objek perguruan tinggi.
4	Astuti dan Amir (2023)	*The Effect of Person-Organization Fit, Person-Job Fit, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship*	*Person–organization fit, person–job fit*, komitmen organisasi, dan OCB	Regresi linier berganda menggunakan SPSS 25	*Person–organization fit, person–job fit*, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, baik secara parsial maupun dalam model penelitian.	Sama-sama menggunakan *person–organization fit*, OCB, dan regresi berganda. Perbedaannya tidak menggunakan *job crafting* dan *work engagement*.

		Behavior : Evidence from Employees in the Indonesia Public Sector				
5	Jufrizen, Khair, dan Sari (2023)	*Work Engagement: Determinants and Its Effect on Organizational Citizenship Behavior*	*Person–job fit, job crafting, work engagement,* dan OCB	PLS-SEM menggunakan SmartPLS	*Person–job fit* dan *job crafting* berpengaruh positif terhadap OCB dan *work engagement*. *Job crafting* juga berpengaruh positif terhadap OCB melalui *work engagement.*	Sama-sama menggunakan *job crafting, work engagement*, dan OCB. Perbedaannya menggunakan *person–job fit,* bukan *person–organization fit,* dan menempatkan *work engagement* sebagai mediator.
6	Sa'diyah, Rozaq, dan Nugrohoseno (2023)	*The Mediating Effect of Work Engagement Towards Organizational Citizenship Behavior*	*Perceived organizational support, job crafting, work engagement,* dan OCB	PLS-SEM menggunakan SmartPLS	*Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. *Work engagement* berpengaruh positif terhadap OCB serta memediasi pengaruh *job crafting* terhadap OCB.	Sama-sama dilakukan dalam konteks perbankan serta menggunakan *job crafting, work engagement*, dan OCB. Perbedaannya menggunakan

						dukungan organisasi dan model mediasi.
7	Sabrina, Harahap, dan Datuk (2023)	*The Influence of Person Organization Fit and Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior with Work Engagement as an Intervening Variable at Bank Indonesia Representative Office of Sumatera Utara*	*Person–organization fit, job crafting, work engagement,* dan OCB	Pendekatan kuantitatif dengan analisis hubungan langsung dan tidak langsung	*Person–organization fit* dan *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap OCB dan *work engagement*. *Work engagement* berpengaruh terhadap OCB dan berperan dalam hubungan *person–organization fit* serta *job crafting* dengan OCB.	Menggunakan seluruh variabel yang sama dan objek sektor perbankan. Perbedaannya, *work engagement* menjadi variabel intervening, sedangkan penelitian saat ini menjadikannya variabel bebas.
8	Dealisa dan Widodo (2024)	*The Effect of Work Engagement and Psychological Empowerment on Employee Perform*	*Work engagement, psychological empowerment,* OCB, dan kinerja pegawai	PLS-SEM menggunakan SmartPLS 3	*Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB dan kinerja pegawai. OCB berpengaruh positif terhadap kinerja serta memediasi sebagian	Sama-sama menguji hubungan *work engagement* dan OCB. Perbedaannya menempatkan OCB sebagai mediator

		ance with Organizational Citizenship Behavior as a Mediating Variable			pengaruh *work engagement* terhadap kinerja pegawai.	terhadap kinerja.
9	Dasgupta dan Dey (2024)	*Work Engagement and Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Crafting*	*Work engagement, task crafting, relational crafting, cognitive crafting,* dan OCB	Regresi dan *bootstrapping*	*Work engagement* mempunyai hubungan yang kuat dengan OCB. *Relational crafting* dan *cognitive crafting* memediasi sebagian hubungan *work engagement* dengan OCB, sedangkan *task crafting* tidak menunjukkan pengaruh mediasi yang signifikan.	Sama-sama menggunakan *job crafting, work engagement*, dan OCB. Perbedaannya, *job crafting* menjadi mediator dan dianalisis berdasarkan dimensinya.
10	Siswadi, Rialdy, dan Gayatri (2025)	*The Influence of Person-Job Fit and Job Crafting on Organizational Citizenship Behavior through Work Engagement at*	*Person–job fit, job crafting, work engagement,* dan OCB	PLS-SEM menggunakan SmartPLS	*Person–job fit* berpengaruh positif terhadap OCB; *job crafting* berpengaruh positif terhadap OCB; dan *work engagement* berpengaruh positif terhadap OCB. *Work engagement* juga memediasi pengaruh *person–job fit* dan *job crafting*	Memiliki model yang hampir sama, tetapi menggunakan *person–job fit* dan menempatkan *work engagement* sebagai mediator.

		the One-Stop Integrated Investment and Services Office of Medan City			terhadap OCB.	
11	Maryam, Manggabarani, Siswantini, dan Colia (2026)	*Fostering Organizational Citizenship Behavior: Job Characteristics and Employee Engagement among PPSU Workers*	Karakteristik pekerjaan, keterikatan pegawai, dan OCB	PLS-SEM	Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap OCB Keterikatan pegawai juga berpengaruh positif terhadap OCB. Model mampu menjelaskan 43% variasi OCB.	Sama-sama menguji keterikatan pegawai sebagai prediktor OCB dalam konteks Indonesia. Perbedaannya menggunakan karakteristik pekerjaan dan objek pelayanan publik.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran mengenai hubungan logis antara variabel-variabel penelitian yang disusun berdasarkan teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu. Kerangka konseptual digunakan untuk menjelaskan alasan ilmiah mengapa *person–organization fit*, *job crafting*, dan *work engagement* diperkirakan mampu memengaruhi *organizational citizenship behavior* pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Kota Indramayu.

Penelitian ini menempatkan *person–organization fit*, *job crafting*, dan *work engagement* sebagai variabel independen, sedangkan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen. Ketiga variabel independen

tersebut menggambarkan kondisi yang berbeda, tetapi secara konseptual saling melengkapi dalam mendorong munculnya perilaku sukarela pegawai.

Person–organization fit menggambarkan kesesuaian nilai dan tujuan pegawai dengan organisasi. *Job crafting* menunjukkan perilaku proaktif pegawai dalam menyesuaikan dan mengembangkan pekerjaannya. Sementara itu, *work engagement* menggambarkan energi, dedikasi, dan keterlibatan psikologis pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Kombinasi kesesuaian nilai, perilaku proaktif, dan energi kerja tersebut diperkirakan mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan formal pekerjaan.

2.3.1 Pengaruh *Person–Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Person–organization fit merupakan tingkat kesesuaian antara nilai, tujuan, karakteristik, dan kebutuhan individu dengan nilai, tujuan, serta karakteristik organisasi. Kesesuaian tersebut tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pegawai melaksanakan pekerjaan, tetapi lebih menekankan keselarasan antara identitas pribadi pegawai dan identitas organisasi.

Pegawai yang merasa nilai pribadinya sesuai dengan nilai organisasi cenderung memiliki rasa nyaman, rasa memiliki, dan identifikasi organisasi yang lebih kuat. Mereka memandang keberhasilan organisasi sebagai bagian dari keberhasilan dirinya sehingga memiliki dorongan lebih besar untuk menjaga kepentingan organisasi. Dorongan tersebut dapat diwujudkan melalui kesediaan membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja, menaati ketentuan, mendukung kebijakan, dan memberikan kontribusi di luar kewajiban formal.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif *person–environment fit*. Individu akan menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang lebih positif ketika terdapat kesesuaian antara karakteristik dirinya dan lingkungan organisasi. Kesesuaian nilai mengurangi konflik psikologis dan meningkatkan kenyamanan pegawai dalam menjalankan perannya. Kondisi tersebut selanjutnya mendorong perilaku sukarela yang memberikan manfaat kepada rekan kerja maupun organisasi.

Hubungan *person–organization fit* dengan OCB juga dapat dijelaskan melalui *social exchange theory*. Ketika pegawai merasa diterima, dihargai, dan sesuai dengan organisasi, terbentuk hubungan pertukaran sosial yang positif. Pegawai kemudian membalas hubungan positif tersebut melalui kontribusi yang tidak selalu ditetapkan dalam kontrak kerja, seperti membantu rekan kerja dan mendukung aktivitas perusahaan.

Ashfaq dan Hamid (2021) menemukan bahwa *person–organization fit* berhubungan positif dengan *work engagement* dan OCB, baik OCB yang diarahkan kepada individu maupun organisasi. Penelitian tersebut dilakukan pada pegawai garis depan bank swasta sehingga memiliki kedekatan konteks dengan penelitian ini (Ashfaq & Hamid, 2021).

Astuti dan Amir (2023) juga menemukan bahwa *person–organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kesesuaian nilai dan tujuan mendorong pegawai untuk berpartisipasi secara sukarela dalam kegiatan organisasi serta membantu organisasi mencapai tujuannya (Astuti & Amir, 2023).

Dalam konteks Bank Mandiri Area Kota Indramayu, kesesuaian pegawai dengan nilai dan budaya perusahaan diperkirakan mendorong kepatuhan, loyalitas, tanggung jawab, serta kesediaan menjaga reputasi perusahaan. Pegawai yang memiliki kesamaan nilai dengan perusahaan akan lebih mudah menerima kebijakan, mendukung perubahan layanan, menjaga kepercayaan nasabah, dan membantu rekan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, semakin tinggi *person–organization fit*, semakin tinggi pula OCB pegawai.

2.3.2 Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Job crafting merupakan tindakan proaktif pegawai dalam melakukan penyesuaian terhadap tugas, hubungan kerja, maupun cara memandang pekerjaan. Penyesuaian tersebut dilakukan agar pekerjaan menjadi lebih sesuai dengan kemampuan, kebutuhan, dan tujuan pegawai. *Job crafting* dapat berbentuk pengembangan keterampilan, pencarian umpan balik, penguatan hubungan dengan rekan kerja, pengambilan tantangan baru, serta pengurangan tuntutan pekerjaan yang dianggap menghambat.

Pegawai yang melakukan *job crafting* tidak hanya menunggu perubahan yang dirancang oleh organisasi, tetapi secara aktif berusaha meningkatkan kualitas pengalaman dan proses kerjanya. Sikap proaktif tersebut memiliki kedekatan dengan OCB karena keduanya sama-sama mengandung unsur inisiatif dan tindakan yang melampaui tuntutan minimum pekerjaan.

Hubungan *job crafting* dengan OCB dapat dijelaskan melalui *Job Demands–Resources Theory*. Menurut teori ini, pegawai berusaha menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan sumber daya pekerjaan dan sumber daya personal yang dimilikinya. *Job crafting* memungkinkan pegawai meningkatkan sumber daya, seperti kompetensi, dukungan sosial, umpan balik, dan otonomi. Sumber daya tersebut selanjutnya meningkatkan kapasitas pegawai untuk melakukan perilaku di luar tugas formal.

Bakker dan Demerouti menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan dapat mendorong proses motivasional yang menghasilkan keterikatan dan perilaku kerja positif. Ketika pegawai mempunyai sumber daya yang memadai, mereka memiliki energi dan kemampuan lebih besar untuk berinisiatif, bekerja sama, serta memberikan kontribusi tambahan kepada organisasi (Bakker & Demerouti, 2024).

Jufrizen et al. (2023) menemukan bahwa *job crafting* berpengaruh positif terhadap OCB dan *work engagement*. Pegawai yang mampu menyesuaikan pekerjaannya cenderung lebih bersedia melakukan pekerjaan tambahan dan membantu keberhasilan organisasi.

Sa'diyah juga menemukan bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai sektor perbankan. Selain memiliki pengaruh langsung, *job crafting* juga memengaruhi OCB melalui peningkatan *work engagement* (Sa'diyah et al., 2023).

Dalam lingkungan Bank Mandiri Area Kota Indramayu, *job crafting* dapat diwujudkan melalui kesediaan mempelajari sistem baru, meminta umpan balik, memperbaiki koordinasi, berbagi pengetahuan, serta mencari cara pelayanan yang lebih efektif. Pegawai yang aktif melakukan penyesuaian tersebut diperkirakan lebih mudah menunjukkan OCB, seperti membantu rekan kerja, mendukung

proses pelayanan, dan beradaptasi dengan kebijakan baru.

Namun, pelaksanaan *job crafting* di sektor perbankan harus tetap berada dalam batas kewenangan, standar operasional prosedur, keamanan transaksi, manajemen risiko, dan prinsip kehati-hatian. *Job crafting* tidak dapat diartikan sebagai kebebasan mengubah ketentuan kerja, tetapi sebagai inisiatif untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan tanpa melanggar aturan. Berdasarkan uraian tersebut, semakin baik *job crafting* pegawai, semakin tinggi pula OCB yang ditunjukkan.

2.3.3 Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Work engagement merupakan keadaan psikologis positif yang ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* menunjukkan energi serta ketahanan mental dalam bekerja. *Dedication* menunjukkan antusiasme, kebanggaan, dan kebermaknaan pekerjaan. Sementara itu, *absorption* menggambarkan tingkat konsentrasi dan keterlarutan pegawai dalam pekerjaannya.

Pegawai dengan tingkat *work engagement* tinggi tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga terlibat secara emosional dan kognitif. Mereka mempunyai energi, antusiasme, dan ketekunan yang memungkinkan dirinya memberikan kontribusi melampaui uraian tugas formal. Kontribusi tersebut dapat berupa membantu rekan kerja, memberikan saran, menjaga kualitas pelayanan, mendukung perubahan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Berdasarkan *Job Demands–Resources Theory*, *work engagement* merupakan hasil dari proses motivasional yang terbentuk ketika pegawai memiliki sumber daya pekerjaan dan personal yang memadai. Pegawai yang terikat dengan pekerjaannya memiliki energi tambahan untuk menghasilkan kinerja tugas sekaligus kinerja kontekstual, termasuk OCB.

Hubungan tersebut juga dapat dijelaskan melalui *social exchange theory*. Ketika pegawai memperoleh pengalaman kerja yang bermakna dan merasa dihargai sebagai bagian organisasi, pegawai akan membalasnya melalui perilaku

positif. Bentuk balasan tersebut tidak hanya berupa penyelesaian tugas formal, tetapi juga berupa tindakan sukarela yang menguntungkan organisasi.

Rahman dan Karim (2022) menemukan bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap OCB yang diarahkan kepada individu dan organisasi. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi lebih antusias melaksanakan aktivitas yang melampaui kewajiban formalnya

Dasgupta dan Dey (2024) juga menemukan hubungan yang kuat antara *work engagement* dan OCB. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan tersebut sebagian dapat dijelaskan melalui *relational crafting* dan *cognitive crafting*. Artinya, pegawai yang terikat dengan pekerjaannya cenderung membangun hubungan kerja dan pemaknaan pekerjaan yang mendorong perilaku kewargaan organisasi.

Dalam konteks Bank Mandiri Area Kota Indramayu, pegawai dengan keterikatan kerja tinggi diperkirakan memiliki semangat untuk memberikan pelayanan terbaik, ketahanan menghadapi target kerja, kebanggaan terhadap perusahaan, dan kesediaan mendukung rekan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi *work engagement*, semakin tinggi pula OCB pegawai.

2.3.4 Pengaruh *Person–Organization Fit, Job Crafting,* dan *Work Engagement* secara Simultan terhadap OCB

OCB tidak terbentuk hanya karena satu kondisi. Perilaku tersebut merupakan hasil kombinasi antara kesesuaian individu dengan organisasi, kemampuan pegawai mengelola pekerjaan, dan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan.

Person–organization fit memberikan landasan berupa kesesuaian nilai dan rasa memiliki. *Job crafting* memberikan sarana bagi pegawai untuk menyesuaikan pekerjaan dan memperoleh sumber daya yang dibutuhkan. Sementara itu, *work engagement* memberikan energi serta motivasi untuk mewujudkan kesesuaian dan penyesuaian pekerjaan tersebut ke dalam perilaku nyata.

Pegawai mungkin memiliki nilai yang sesuai dengan perusahaan, tetapi

tanpa kemampuan menyesuaikan pekerjaannya, mereka dapat mengalami kesulitan ketika menghadapi perubahan. Sebaliknya, pegawai dapat memiliki kemampuan melakukan *job crafting*, tetapi apabila tidak merasa sesuai dengan organisasi, perubahan yang dilakukan belum tentu diarahkan untuk mendukung tujuan perusahaan. Demikian pula, kesesuaian dan kemampuan menyesuaikan pekerjaan memerlukan *work engagement* agar dapat diwujudkan melalui energi, dedikasi, dan perilaku sukarela.

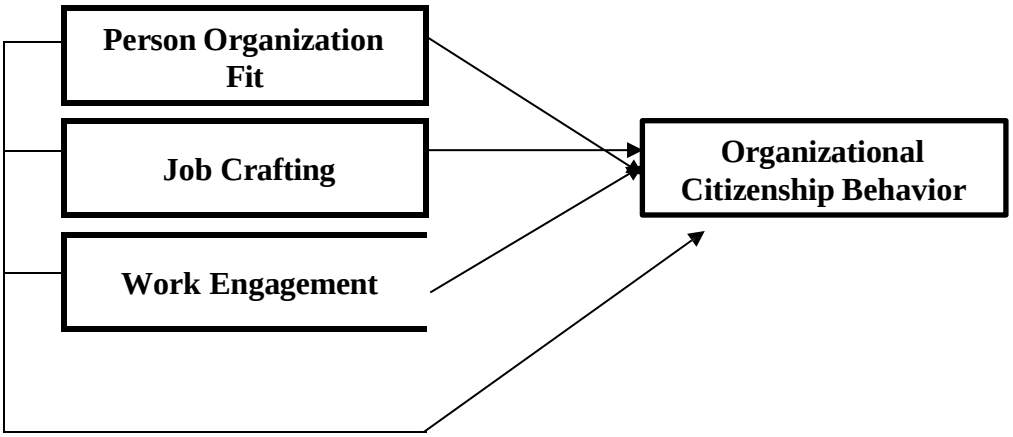
Sabrina et al. (2023) menemukan bahwa *person–organization fit, job crafting*, dan *work engagement* memiliki keterkaitan dengan OCB pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Utara. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kesesuaian pegawai dengan organisasi dan perilaku proaktif dalam mengelola pekerjaan dapat meningkatkan OCB, sedangkan *work engagement* mempunyai peran penting dalam hubungan tersebut.

Secara konseptual, ketiga variabel tersebut menggambarkan tiga penggerak OCB, yaitu:

1. *Person–organization fit* sebagai penggerak berbasis kesesuaian nilai dan identitas.
2. *Job crafting* sebagai penggerak berbasis tindakan proaktif dan pengelolaan pekerjaan.
3. *Work engagement* sebagai penggerak berbasis energi dan motivasi kerja.

Ketika pegawai merasa sesuai dengan perusahaan, mampu mengembangkan pekerjaannya, dan memiliki keterikatan kerja yang kuat, pegawai diperkirakan lebih bersedia membantu rekan kerja, mematuhi ketentuan, menjaga hubungan kerja, menerima perubahan, serta berpartisipasi aktif dalam kepentingan perusahaan. Oleh karena itu, *person–organization fit, job crafting*, dan *work engagement* diduga secara simultan berpengaruh terhadap OCB.

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



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

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