BAB V
PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. *Person–Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara nilai, tujuan, kepribadian, dan kebutuhan pegawai dengan nilai serta karakteristik organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk menampilkan perilaku sukarela di luar tugas formalnya. Kesesuaian tersebut mendorong pegawai untuk membantu rekan kerja, menaati aturan, menjaga kepentingan organisasi, serta menerima kebijakan organisasi secara positif.
2. *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya, semakin tinggi kemampuan pegawai untuk secara proaktif menyesuaikan cara kerja, mengembangkan kemampuan, mencari sumber daya pekerjaan, dan menghadapi tantangan dalam pekerjaan, semakin tinggi pula perilaku kewargaan organisasional yang ditampilkan. Pegawai yang aktif membentuk pekerjaannya cenderung memiliki inisiatif lebih besar untuk membantu rekan kerja dan memberikan kontribusi melebihi tuntutan formal pekerjaan.
3. *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi semangat, dedikasi, dan keterikatan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, semakin tinggi pula kesediaan pegawai untuk melakukan tindakan yang memberikan manfaat bagi rekan kerja dan organisasi. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi tidak hanya berupaya menyelesaikan tugas pokoknya,

tetapi juga bersedia memberikan usaha tambahan demi tercapainya tujuan organisasi.

4. *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,620 menunjukkan bahwa *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* secara bersama-sama mampu menjelaskan 62% variasi *Organizational Citizenship Behavior*. Sisanya sebesar 38% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan keadilan organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Saran bagi manajemen PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu

a. **Memperkuat kesesuaian antara pegawai dan organisasi**

Person–Organization Fit terbukti menjadi variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Oleh karena itu, manajemen perlu meningkatkan kesesuaian antara nilai, tujuan, kebutuhan, dan karakteristik pegawai dengan nilai serta budaya organisasi. Upaya tersebut dapat dilakukan sejak proses rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi, hingga pengembangan karier pegawai. Proses seleksi tidak hanya perlu mempertimbangkan kompetensi teknis, tetapi juga kesesuaian nilai pribadi calon pegawai dengan budaya kerja Bank Mandiri. Manajemen juga perlu memperkuat internalisasi nilai-nilai organisasi melalui kegiatan orientasi, pembinaan, komunikasi internal, pertemuan rutin, dan keteladanan pimpinan. Perhatian khusus perlu diberikan pada persepsi pegawai mengenai kepedulian organisasi karena indikator tersebut

memperoleh nilai rata-rata relatif rendah. Kepedulian organisasi dapat ditunjukkan melalui dukungan terhadap kesejahteraan pegawai, pemberian penghargaan, keterbukaan komunikasi, perhatian terhadap beban kerja, serta respons yang cepat terhadap permasalahan pegawai.

b. **Memberikan ruang yang lebih luas bagi penerapan *job crafting***

Manajemen perlu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk melakukan penyesuaian terhadap cara kerja, metode penyelesaian tugas, hubungan kerja, dan pengembangan kompetensinya sepanjang tetap sesuai dengan prosedur serta ketentuan perbankan. Pemberian otonomi kerja yang terarah dapat meningkatkan rasa memiliki, kreativitas, dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa kesediaan pegawai menerima tugas tambahan di luar tugas pokok memperoleh nilai rata-rata relatif rendah. Kondisi ini perlu ditindaklanjuti dengan mengevaluasi pembagian pekerjaan, beban kerja, dan kejelasan peran pegawai. Tugas tambahan sebaiknya diberikan secara proporsional, disertai penjelasan mengenai tujuan pekerjaan, dukungan sumber daya, pengakuan terhadap kontribusi, dan kesempatan pengembangan kompetensi. Dengan demikian, tugas tambahan tidak dipersepsikan sebagai beban semata, tetapi sebagai kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan mengembangkan kemampuan. Atasan juga perlu meningkatkan pemberian umpan balik, pembinaan, dan pendampingan kepada pegawai. Kegiatan seperti *coaching*, diskusi pemecahan masalah, pertukaran pengalaman, penugasan lintas fungsi, dan forum inovasi dapat membantu pegawai mengembangkan cara kerja yang lebih efektif. Namun, penerapan *job crafting* tetap perlu dikendalikan agar tidak bertentangan dengan standar operasional, prinsip kehati-hatian, keamanan informasi, dan kepatuhan yang berlaku dalam industri perbankan.

c. **Meningkatkan keterikatan kerja pegawai**

Manajemen perlu memberikan perhatian serius terhadap peningkatan *work engagement*, terutama pada indikator kesenangan menjalankan pekerjaan secara intens, semangat dalam menjalani pekerjaan rutin, dan keterlarutan positif dalam pekerjaan yang memperoleh nilai rata-rata relatif rendah. Upaya

peningkatan keterikatan kerja dapat dilakukan melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, pembagian beban kerja yang adil, pemberian dukungan dari atasan, penghargaan terhadap prestasi, kesempatan pengembangan karier, serta peningkatan makna pekerjaan. Pimpinan unit perlu membantu pegawai memahami bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target, tetapi juga memberikan manfaat bagi nasabah, organisasi, dan masyarakat. Pemahaman terhadap makna pekerjaan dapat meningkatkan dedikasi dan kebanggaan pegawai. Selain itu, manajemen perlu menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia agar tingginya target kerja tidak menimbulkan kelelahan yang dapat menurunkan keterikatan pegawai. Program penghargaan, pengembangan kompetensi, rotasi kerja yang terencana, komunikasi dua arah, dan kegiatan penguatan tim dapat digunakan untuk meningkatkan energi serta antusiasme pegawai. Evaluasi beban kerja juga perlu dilakukan secara berkala untuk mencegah kejenuhan dan memastikan pegawai memiliki waktu pemulihan yang memadai.

d. **Membangun lingkungan kerja yang mendukung OCB**

Manajemen perlu membangun budaya kerja yang mendorong kerja sama, kepedulian, kedisiplinan, sportivitas, dan kesediaan memberikan kontribusi melebihi tuntutan formal. Hal ini dapat dilakukan melalui penguatan kerja tim, program pendampingan antarkaryawan, forum berbagi pengetahuan, kegiatan sosial, dan pelibatan pegawai dalam kegiatan organisasi. Indikator kesediaan membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan memperoleh nilai rata-rata relatif rendah dibandingkan beberapa indikator OCB lainnya. Oleh karena itu, pimpinan perlu menjadi teladan dalam memberikan bantuan, membangun komunikasi terbuka, dan menciptakan suasana kerja yang saling mendukung. Manajemen juga perlu mengurangi hambatan koordinasi antarkaryawan maupun antarunit agar perilaku saling membantu dapat berkembang secara alami. Meskipun OCB memberikan manfaat bagi organisasi, perilaku tersebut pada dasarnya bersifat sukarela. Oleh karena itu, manajemen sebaiknya tidak menjadikan OCB sebagai kewajiban tambahan

yang berlebihan. Organisasi perlu menciptakan kondisi yang memungkinkan perilaku tersebut tumbuh melalui keadilan, kepercayaan, dukungan, pengakuan, dan hubungan kerja yang sehat.

4. Saran bagi penelitian selanjutnya

Nilai *R Square* sebesar 0,620 menunjukkan bahwa *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* mampu menjelaskan 62% variasi *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan 38% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain, seperti kepemimpinan transformasional, persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, keadilan organisasi, budaya organisasi, keamanan psikologis, beban kerja, dan *burnout*.

Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan variabel mediasi atau moderasi. Sebagai contoh, *Work Engagement* dapat diuji sebagai variabel yang memediasi pengaruh *Person–Organization Fit* dan *Job Crafting* terhadap OCB. Dukungan organisasi atau gaya kepemimpinan juga dapat diuji sebagai variabel moderasi untuk mengetahui kondisi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antarvariabel.

Cakupan penelitian selanjutnya sebaiknya diperluas pada beberapa wilayah kerja atau lembaga perbankan lainnya agar hasilnya memiliki daya generalisasi yang lebih luas. Penggunaan metode longitudinal juga dapat dipertimbangkan untuk mengamati perubahan perilaku pegawai dari waktu ke waktu. Selain kuesioner, penelitian berikutnya disarankan menggunakan wawancara, observasi, penilaian atasan, atau penilaian rekan kerja untuk mengurangi kemungkinan bias jawaban responden dan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai OCB.