

**PENGARUH PERSON-ORGANIZATION FIT TERHADAP ORGANIZATION
CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN WORK ENGAGEMENT SEBAGAI MEDIASI
(Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Ungaran)**

Agus Sumindar

22221304

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

Email:

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap *organization citizenship behavior* dengan *work engagement* sebagai mediasi (Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Ungaran). Populasi yang dituju adalah karyawan BPJS Ketenagakerjaan kantor cabang Ungaran sebanyak 65 karyawan. Kemudian, sampel jenuh digunakan sebagai metode menentukan sampel. Adapun teknik pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner dengan metode analisis *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Person-Organization Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*, *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Individual*, *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organizational*, *Person-Organization Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Individual*, *Person-Organization Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organizational*, *Person-Organizational Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Individual* melalui *work engagement* sebagai mediasi, dan *Person-Organizational Fit* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organizational* melalui *work engagement* sebagai mediasi

Kata kunci: *Organization Citizenship Behavior*, *Person-Organization Fit*, *Work Engagement*

Abstract

This research aims to analyze the influence of person-organization fit on organizational citizenship behavior with work engagement as mediation (Case Study of BPJS Employment Ungaran Branch Office). The target population is 65 employees of the BPJS Employment Ungaran branch office. Then, saturated samples are used as a method for determining the sample. The data collection technique that will be used in this research is a questionnaire with the Partial Least Square (PLS) analysis method using SmartPLS version 3 software. The research results show that Person-Organization Fit has a significant effect on Work Engagement, Work Engagement has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior- Individual, Work Engagement has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior-Organizational, Person-Organization Fit has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior-Individual, Person-Organization Fit has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior-Organizational, Person-Organizational Fit has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior- Individuals through work engagement as mediation, and Person-Organizational Fit have a significant effect on Organizational Citizenship Behavior-Organizational through work engagement as mediation

Keyword: *Organization Citizenship Behavior*, *Person-Organization Fit*, *Work Engagement*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Inisiasi Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) ditujukan memberikan perlindungan yang adil dan memadai kepada rakyat maka harus didukung dengan adanya penyusunan SJSN yang mampu menggabungkan berbagai macam penyelenggaraan bentuk jaminan sosial yang telah ada saat ini agar dapat menjangkau masyarakat lebih luas serta memberikan manfaat yang lebih besar kepada setiap peserta (Hutabarat, 2022). Adapun harapan dari pembentukan SJSN demi menyediakan kebutuhan *basic* masyarakat pada risiko atas kejadian yang tidak diinginkan yang akhirnya mengakibatkan hilang atau berkurangnya pendapatan dikarenakan menderita sakit, mengalami kecelakaan saat bekerja, kehilangan pekerjaan dan memasuki usia tidak produktif atau pensiun (Resmana et al., 2021).

Dalam pelaksanaan program SJSN, Pemerintah Indonesia melalui Undang-Undang Nomor 24 tahun 2011. Menurut undang-undang ini, Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) bertanggung jawab atas pengelolaan SJSN. BPJS Ketenagakerjaan merupakan bentuk transformasi dari Jamsostek, dan telah beroperasi sepenuhnya sejak tanggal 1 Juli 2015 (Saragih et al., 2023).

Untuk memastikan tercapainya tujuan perusahaan, diperlukan berbagai langkah dan strategi untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Salah satu kuncinya dengan mengelola karyawan yang berkualitas (Kissi et al., 2019). fenomena yang terjadi di salah satu kantor cabang BPJS Ketenagakerjaan adalah belum tercapainya target kinerja. Penilaian kinerja unit di BPJS Ketenagakerjaan dilakukan melalui *Balanced Score Card* dengan *Key Performance Indicator* (KPI) terdiri dari 4 (empat) perspektif yaitu Keuangan, Proses Internal, Perspektif Pelanggan serta Pertumbuhan dan Pembelajaran. Target kinerja masing-masing unit kerja disesuaikan dengan masing-masing tingkatan kelas kantor, sedangkan untuk penilaian kinerja individu dilakukan dengan *Balanced Scorecard* dengan *Key Performance Indicator* (KPI) terdiri dari item sesuai *job desk* masing-masing dan juga ditambah dengan *Key Behavior Indicator* (KBI) untuk menilai attitude dan skill dari karyawan tersebut.

Tabel 1. Pencapaian Kinerja Unit BPJS Ketenagakerjaan Semarang Raya

Kantor	Tahun	Pencapaian
Semarang Pemuda	2020	77,72%
	2021	86,83%
	2022	87,45%
Ungaran	2020	91,55%
	2021	83,30%
	2022	84,41%
Semarang Majapahit	2020	67,78%
	2021	92,92%
	2022	95,21%

Sumber: Bagian Umum dan SDM

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa kantor cabang Ungaran mengalami penurunan kinerja dibandingkan kedua kantor cabang lainnya. Tabel di atas menggambarkan perlu adanya analisis dalam hal pencapaian kinerja kantor cabang ungaran secara lebih maksimal. Ashfaq (2021) menerangkan perusahaan tidak lagi

berharap dari pencapaian kinerja dari seorang pegawai secara normal. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah konsep yang dapat menjelaskan kontribusi maksimal dari pegawai. OCB mengacu pada tindakan sukarela secara ekstra atau di luar normal oleh karyawan untuk meningkatkan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perilaku ini bukan tugas atau tanggung jawab utama karyawan, tetapi secara sukarela mereka menyumbangkan waktu, usaha, dan energi untuk kepentingan organisasi (Banwo & Du, 2020).

Ashfaq (2021) membagi konsep OCB menjadi 2 komponen yaitu *Organizational Citizenship Behavior-Individual* (OCBI) dan *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCBO). OCBI merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan kesejahteraan organisasi secara umum seperti membantu rekan kerja, partisipasi dalam kegiatan sukarela, atau memberikan dukungan kepada sesama karyawan. Sedangkan OCBO mengacu pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu untuk mendukung dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan seperti inisiatif untuk meningkatkan efisiensi operasional, memberikan saran untuk perbaikan, atau berpartisipasi aktif dalam proyek organisasi yang tidak termasuk dalam tugas pekerjaan utama.

Dalam mencapai hal itu, diperlukan metode dalam menyelaraskan kesamaan nilai diantara organisasi dengan pegawai atau dikenal dengan istilah *person-organization fit* (P-O Fit) (Rayton et al., 2019). Pegawai dengan P-O Fit akan merasa lebih tenang ketika bekerja. Faktor ini diyakini menambah kontribusi seorang pegawai dan kelompok serta produktivitas (Kaur & Kang, 2021).

Rahman & Karim (2022) dan Ashfaq (2021) menemukan bahwa pendekatan P-O Fit berdampak pada *work engagement* ketika bekerja sehingga berdampak pada meningkatnya OCB baik secara individu maupun organisasi. Dalam konteks OCBI, terdapat argumen bahwa tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi dapat meningkatkan kemungkinan individu untuk menunjukkan perilaku sukarela yang melebihi tuntutan tugas pekerjaan formal (Kaur & Kang, 2021). Selanjutnya, P-O Fit dapat meningkatkan keterlibatan individu dalam berbagai inisiatif organisasi. Individu yang merasa terhubung dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi mungkin lebih cenderung untuk mengambil inisiatif dalam mengembangkan atau mendukung program-program yang memajukan organisasi (OCBO) (Kaur & Kang, 2021; Ashfaq, 2021; Ruiz-Palomino et al., 2023).

Berdasarkan paparan argumentasi tersebut, maka kajian ini berusaha mengeksplorasi pengaruh *person-organization fit* terhadap *organization citizenship behavior* dengan *work engagement* sebagai mediasi.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *person-organization fit* terhadap *work engagement* karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran ?
2. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Individual* (OCBI) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran ?

3. Bagaimana pengaruh *work engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCBO) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran ?
4. Bagaimana pengaruh *person-organization fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Individual* (OCBI) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran ?
5. Bagaimana pengaruh *person-organization fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCBO) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran ?
6. Bagaimana pengaruh *person-organization fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Individual* (OCBI) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran dimediasi *work engagement* ?
7. Bagaimana pengaruh *person-organization fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCBO) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran dimediasi *work engagement* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap *work engagement* karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran
2. Menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Individual* (OCBI) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran
3. Menganalisis pengaruh *work engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCBO) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran
4. Menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Individual* (OCBI) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran
5. Menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCBO) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran
6. Menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Individual* (OCBI) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran dimediasi *work engagement*
7. Menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCBO) BPJS Ketenagakerjaan Cabang Ungaran dimediasi *work engagement*

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan berharap bisa bermanfaat bagi :

a. Manfaat Praktis

1. Perusahaan BPJS Ketenagakerjaan dapat mengetahui bagaimana pendekatan *person-organization fit* dapat meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior-Individual* (OCBI) dan *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCBO)
2. Dengan mengetahui determinan OCB, maka perusahaan dapat berupaya untuk memaksimalkan kinerja karyawan menjadi lebih baik

b. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan bisa menambah pengetahuan dan menjadikan referensi bagi pembaca dan masih dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya

2. Telaah Pustaka

2.1 *Grand Theory Black-Box Theory*

Sebuah "*black box*" adalah representasi fiksi dari serangkaian sistem konkret di mana stimuli S memberikan dampak dan dari mana reaksi R muncul. Secara umum, teori ini menjelaskan bahwa segala sesuatu terjadi karena aksi dan reaksi. Setiap jenis stimulus dan respons digambarkan oleh saluran yang menghubungkan kotak tersebut dengan lingkungannya (Bunge, 1963)

Black-Box Theory adalah sebuah konsep yang digunakan dalam perilaku organisasi dan manajemen untuk memahami bagaimana individu berinteraksi dengan organisasi. Konsep ini didasarkan pada gagasan bahwa perilaku dan sikap individu terhadap organisasi dapat dijelaskan dengan memeriksa persepsi mereka terhadap organisasi sebagai "kotak hitam" dengan input (masukan), proses, dan output (hasil) (Ashfaq, 2021).

Black-Box Theory menyiratkan bahwa persepsi individu terhadap organisasi (kotak hitam) mempengaruhi sikap dan perilaku mereka terhadap organisasi. Kesesuaian yang baik antara individu dan organisasi menghasilkan sikap dan perilaku positif, sementara kesesuaian yang buruk dapat menyebabkan hasil negatif (Aboramadan et al., 2020).

Organisasi sering mencoba menilai dan meningkatkan *person-organization fit* selama proses rekrutmen dan seleksi untuk memastikan mereka merekrut individu yang sesuai dengan nilai-nilai dan budaya organisasi. Hal ini dapat menyebabkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, komitmen organisasi yang lebih baik, dan kinerja keseluruhan yang lebih baik. Sebaliknya, kesesuaian yang buruk dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja, motivasi yang rendah, dan potensi pergantian pegawai (Huang et al., 2019).

2.2 *Person Organization Fit*

Person-organization fit berkaitan dengan kesesuaian antara karakteristik seseorang dengan lingkungannya. Kesesuaian orang dengan lingkungan khususnya terkait dengan hubungan antara individu dan organisasinya. Definisi keseluruhan dari kesesuaian antara orang dan organisasi (PO fit) adalah kesesuaian antara orang dan organisasi yang terjadi ketika setidaknya satu pihak menyediakan apa yang dibutuhkan oleh pihak lain, mereka memiliki karakteristik dasar yang serupa, atau keduanya (Saether, 2019). Menurut Olubiyi et al. (2019) PO fit adalah konsep holistik yang menggambarkan kesesuaian antara individu dan organisasi, mencakup bagaimana nilai-nilai, minat, dan perilaku seseorang konsisten dengan atau sesuai dengan budaya organisasi secara keseluruhan daripada hanya pada fungsi atau tugas tertentu. *Person-Organization Fit* (PO fit) adalah konsep yang menggambarkan kesesuaian antara individu dan organisasi tempat mereka bekerja. Ini mencakup sejauh mana karakteristik, nilai, minat, dan sikap seorang individu konsisten atau cocok dengan budaya, nilai, tujuan, dan struktur organisasi (Black & van Esch, 2020)

2.3 *Work Engagement*

Menurut Bailey et al. (2017) *employee engagement* adalah tingkat keterlibatan dalam hal komitmen emosional dan intelektual yang diperlihatkan oleh karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. *Employee engagement* adalah kondisi di

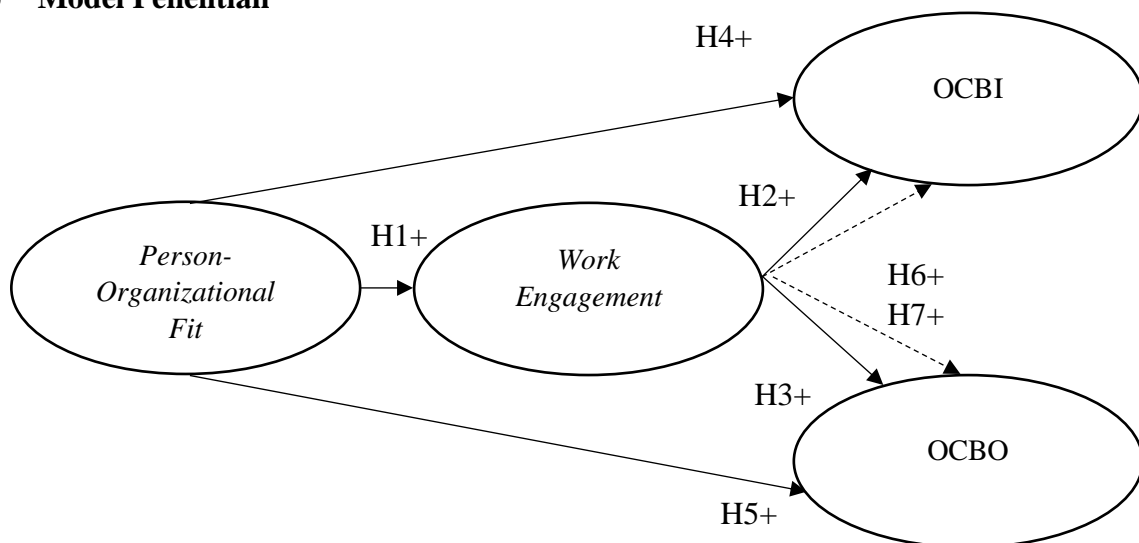
mana karyawan merasa sepenuhnya terlibat, berdedikasi, dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Hal ini mencakup komitmen emosional, intelektual, dan perilaku aktif yang positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Chawla, 2020). Menurut Chanana & Sangeeta (2021) *employee engagement* adalah sikap di tempat kerja yang mendorong semua anggota organisasi untuk memberikan keunggulan mereka setiap hari, berkomitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi mereka. Karyawan yang terlibat secara emosional cenderung merasa terhubung dengan visi dan tujuan perusahaan, berkontribusi dengan maksimal, merasa dihargai, dan memiliki keinginan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Tingkat keterlibatan karyawan dianggap penting karena dapat berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan, produktivitas, dan retensi karyawan (Sharma, 2019)

2.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah istilah dalam bidang perilaku organisasi yang merujuk pada perilaku sukarela dan ekstra peran yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas-tugas utama pekerjaan mereka (Banwo & Du, 2020). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu *Organizational Citizenship Behavior-Individual* (OCBI) dan *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCBO). Pembagian ini mencerminkan fokus atau target perilaku kewarganegaraan organisasi yang dilakukan oleh karyawan (Ashfaq, 2021).

OCBI merujuk pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang ditujukan secara khusus oleh individu untuk kepentingan rekan kerja atau individu lain di dalam organisasi. Perilaku ini muncul dari inisiatif sendiri tanpa ada permintaan atau tekanan dari manajemen atau atasan (Ye et al., 2021). Kemudian, OCBO merujuk pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang ditujukan untuk mendukung organisasi secara keseluruhan atau membantu mencapai tujuan organisasi secara lebih luas. Perilaku ini melibatkan kontribusi karyawan untuk keberhasilan dan efektivitas organisasi (Ashfaq, 2021)

2.5 Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Ashfaq (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Person-Organization Fit</i> • <i>Work Engagement</i> • <i>Organizational Citizenship Behavior-Individual</i> • <i>Organizational Citizenship Behavior-Organization</i> 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person organization fit</i> memberikan pengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> . Kemudian, <i>work engagement</i> memberikan pengaruh positif terhadap OCBI dan OCBO. Adapun <i>work engagement</i> dapat memediasi pengaruh <i>person organization fit</i> terhadap OCBI maupun OCBO
2	Rayton et al., (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Person-Organization Fit</i> • <i>Person-Job Fit</i> • <i>Work Engagement</i> 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> dan <i>person-job fit</i> memberikan pengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>
3	Rahman & Karim, (2022)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work Engagement</i> • <i>Organizational Citizenship Behavior-Individual</i> • <i>Organizational Citizenship Behavior-Organization</i> 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> memberikan pengaruh positif terhadap OCBI dan OCBO
4	Sridadi et al. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Psychological capital</i> • <i>Transformational leadership</i> • <i>Work engagement</i> • <i>Organizational citizenship behavior</i> 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>transformasional leadership</i> memberikan pengaruh positif terhadap OCB dan <i>work engagement</i> . Kemudian diketahui bahwa <i>work engagement</i> memberikan pengaruh positif terhadap OCB
5	Saks (2019)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Citizenship Behavior-Individual</i> • <i>Organizational Citizenship Behavior-Organization</i> • <i>Work Engagement</i> • <i>Organization</i> 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> memberikan pengaruh positif terhadap OCBI dan OCBO

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
6	Kaur & Kang (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Engagement</i> • <i>Person-Organization Fit</i> • <i>Person-Job Fit</i> • <i>Organizational Citizenship Behavior-Individual</i> • <i>Organizational Citizenship Behavior-Organization</i> 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> dan <i>person-job fit</i> memberikan pengaruh positif OCBI dan OCBO
7	Chawla (2020)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Employer branding</i> • <i>Person-Organization Fit</i> • <i>Employee Engagement</i> 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> memberikan pengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>
8	Ruiz-Palomino et al. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Person-Organization Fit</i> • <i>Organizational Citizenship Behavior-Individual</i> • <i>Organizational Citizenship Behavior-Organization</i> 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>person-organization fit</i> memberikan pengaruh positif terhadap OCBI dan OCBO

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1. *Person-Organization Fit* dengan *Work Engagement*

Karyawan yang merasa cocok dengan pekerjaannya cenderung lebih bersedia berinvestasi dalam pekerjaan mereka dan menjadi bersemangat. Karyawan yang merasa cocok dengan lingkungan kerja mereka menemukan makna yang lebih dalam dalam pekerjaan dan akhirnya menjadi lebih terikat (Rayton et al., 2019). P-O fit adalah kunci untuk menjaga tenaga kerja yang fleksibel dan berkomitmen, yang diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan pasar tenaga kerja yang ketat (Islam et al., 2019). Ketika karyawan merasa cocok dengan nilai dan tujuan organisasi, mereka cenderung menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan karyawan mencakup rasa tanggung jawab, antusiasme, dan dedikasi terhadap tugas dan peran mereka dalam organisasi (Chawla, 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *person-organization fit* memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement* (Rayton et al. 2019; Ashfaq 2021). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

H1: *Person-Organization Fit* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

2.7.2. *Work Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior-Individual (OCBI)*

Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung merasa lebih terikat dengan organisasi tempat mereka bekerja. Rasa kepemilikan ini dapat mendorong mereka untuk bersikap lebih proaktif dan peduli terhadap kepentingan organisasi secara keseluruhan, termasuk mendukung keberhasilan rekan kerja dan

mengamalkan OCBI (Rahman & Karim, 2022). Selain itu, *Work engagement* seringkali terkait dengan dorongan instrinsik yang tinggi, di mana karyawan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka. Dorongan instrinsik ini dapat mendorong karyawan untuk berpartisipasi secara sukarela dan berinisiatif, termasuk melalui OCBI (Ruiz-Palomino et al., 2023). Karyawan yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan dan organisasi cenderung lebih termotivasi untuk melibatkan diri dalam perilaku sukarela yang melampaui tuntutan tugas pekerjaan utama. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *work engagement* memberikan pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior-individual* (OCBI) (Saks, 2019; Ashfaq 2021; Rahman & Karim, 2022) Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

H2: *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Individual* (OCBI)

2.7.3. *Work Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCBO)

Karyawan yang terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat dedikasi yang tinggi terhadap tujuan dan visi organisasi. Mereka akan berusaha sebaik mungkin untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan memberikan kontribusi yang lebih luas dan berorientasi pada kepentingan organisasi secara keseluruhan (Sridadi et al., 2022). Tingkat *work engagement* yang tinggi seringkali menciptakan semangat kerja dan keterlibatan organisasional yang positif. Hal ini dapat mendorong karyawan untuk terlibat dalam aktivitas yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi (Saks, 2019). Keterlibatan kerja yang tinggi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan lebih cenderung berkolaborasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Ini dapat mencakup partisipasi dalam inisiatif organisasional yang melibatkan kerjasama tim. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *work engagement* memberikan pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior-organization* (OCBO) (Saks, 2019; Ashfaq 2021; Rahman & Karim, 2022). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

H3: *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCBO)

2.7.4. *Person-Organization Fit* dengan *Organizational Citizenship Behavior-Individual* (OCBI)

Kesesuaian antara individu dan organisasi dalam hal nilai-nilai, budaya, dan tujuan dapat membentuk dasar bagi karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela yang melampaui tuntutan tugas pekerjaan utama (Kaur & Kang, 2021). Individu yang merasa bahwa nilai-nilai pribadi mereka sejalan atau sesuai dengan nilai-nilai inti yang dipegang oleh organisasi lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung tujuan organisasi, termasuk OCBI. Kesesuaian dapat memotivasi karyawan untuk mendukung tujuan dan misi organisasi dengan lebih aktif. Hal ini dapat mencakup berkontribusi melalui OCBI, seperti membantu rekan kerja, memberikan ide-ide konstruktif, atau berpartisipasi dalam inisiatif sukarela (Sumarmi & Tjahjono, 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *person-organization fit* memberikan pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior-individual* (OCBI) (Ruiz-Palomino et al. 2023; Kaur & Kang, 2021). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

H4: *Person-Organization Fit* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Individual* (OCBI)

2.7.5. *Person- Organization Fit* dengan *Organizational Citizenship Behavior-Organization (OCBO)*

Kesesuaian nilai dan budaya antara individu dan organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terhubung dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Ini dapat mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam OCBO (Wei, 2013). Tingkat kesesuaian yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam mendukung inisiatif organisasi. Mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi melalui OCBO, seperti berpartisipasi dalam proyek-proyek strategis atau mendukung perubahan organisasi (Kaur & Kang, 2021). Kesesuaian dapat meningkatkan pemahaman individu terhadap strategi organisasi. Dengan pemahaman yang lebih baik, karyawan dapat berkontribusi secara lebih efektif melalui OCBO dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *person-organization fit* memberikan pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior-organization (OCBO)*. (Ruiz-Palomino et al. 2023; Kaur & Kang, 2021). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

H5: *Person-Organization Fit* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization (OCBO)*

2.7.6. Mediasi *Work Engagement* pada *Person-Organization Fit* dengan *Organizational Citizenship Behavior-Individual (OCBI)*

Ketika individu merasa bahwa nilai-nilai, budaya, dan tujuan organisasi sesuai dengan nilai-nilai dan kebutuhan pribadi mereka, mereka cenderung merasa lebih terikat dan terdorong untuk berkinerja tinggi. Kesesuaian individu-organisasi ini menciptakan rasa motivasi intrinsik, yang berarti karyawan merasa bermakna dan puas dengan pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan *work engagement* (Ashfaq, 2021). Kemudian, *Person-organization fit* dapat berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan psikologis karyawan, seperti kepuasan kerja dan kebahagiaan dalam bekerja (Rahman & Karim, 2022). Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka memiliki kecenderungan untuk menunjukkan perilaku positif, termasuk OCBI. OCBI melibatkan tindakan sukarela yang melebihi tuntutan pekerjaan utama, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam proyek sukarela, atau memberikan kontribusi ekstra (Ashfaq, 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *work engagement* dapat memediasi pengaruh *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior-individual (OCBI)* (Ashfaq, 2021; Rahman & Karim, 2022). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

H6: *Work Engagement* memediasi pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Individual (OCBI)*

2.7.7. Mediasi *Work Engagement* pada *Person-Organization Fit* dengan *Organizational Citizenship Behavior-Organization (OCBO)*

PO Fit mencakup kesesuaian antara individu dengan nilai-nilai, budaya, dan tujuan organisasi. Kesesuaian ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa lebih terhubung dengan organisasi tempat mereka bekerja (Kaur & Kang, 2021). Kesesuaian individu dengan organisasi (PO Fit) dapat meningkatkan tingkat *work engagement* karena karyawan merasa terkoneksi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang merasa kesejajaran nilai dengan organisasi mungkin lebih

termotivasi untuk mengambil inisiatif, berpartisipasi dalam proyek-proyek organisasi, atau memberikan kontribusi ekstra yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Saks, 2019). Kesesuaian nilai dan budaya antara individu dan organisasi dapat menjadi pendorong kuat untuk perilaku positif yang mendukung tujuan dan keberlanjutan organisasi. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *work engagement* dapat memediasi pengaruh *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior-organization* (Ashfaq, 2021; Rahman & Karim, 2022). Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis diajukan:

H7: *Work Engagement* memediasi pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior-Organization* (OCBO)

2.8 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	<i>Person-Organization Fit</i>	PO fit adalah kesesuaian antara orang dan organisasi yang terjadi ketika setidaknya satu pihak menyediakan apa yang dibutuhkan oleh pihak lain, mereka memiliki karakteristik dasar yang serupa, atau keduanya (Saether, 2019)	1. Cocok dengan perusahaan 2. Nilai-nilai perusahaan 3. Kecocokan dengan kebutuhan 4. Kesamaan visi 5. Kepedulian terhadap sesama Sumber: Ashfaq (2021)
2	<i>Work Engagement</i>	Menurut Bailey et al. (2017) <i>Work engagement</i> adalah tingkat keterlibatan dalam hal komitmen emosional dan intelektual yang diperlihatkan oleh karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.	1. Penuh energi 2. Kuat dan bertenaga 3. Inspirasi kerja keras 4. Menyukai pekerjaan 5. Bangga dengan pekerjaan 6. Bekerja intens Sumber: Ashfaq (2021)
3	<i>Organizational Citizenship Behavior-Individual</i> (OCBI)	OCBI merujuk pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang ditujukan secara khusus oleh individu untuk kepentingan rekan kerja atau individu lain di dalam organisasi. Perilaku ini muncul dari inisiatif sendiri tanpa ada permintaan atau tekanan dari manajemen atau atasan (Ye et al., 2021)	1. Menggantikan rekan kerja 2. Membantu rekan kerja 3. Membantu atasan 4. Membantu karyawan baru 5. Menyampaikan informasi dengan baik Sumber: Ashfaq (2021)
4	<i>Citizenship Behavior-Organization</i> (OCBO)	OCBO merujuk pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang ditujukan untuk mendukung organisasi secara keseluruhan atau	1. Mengutamakan pekerjaan 2. Memberikan informasi 3. Menjaga fasilitas 4. Mematuhi peraturan tidak tertulis

No	Variabel	Definisi	Indikator
		membantu mencapai tujuan organisasi secara lebih luas. Perilaku ini melibatkan kontribusi karyawan untuk keberhasilan dan efektivitas organisasi (Ashfaq, 2021)	

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis dan Sumber Data

Kajian ini memanfaatkan dua jenis data yaitu primer dan sekunder. Data primer adalah data yang didapatkan langsung dari sumbernya (Arikunto, 2020). Data ini diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden. Kemudian, data sekunder dijelaskan kepada data yang telah dimiliki sumber lain dan digunakan peneliti (Arikunto, 2020). Data sekunder didapatkan melalui jurnal, artikel dan buku-buku yang terkait dengan tema serta variabel penelitian.

3.2 Populasi dan Metode Penentuan Sampel

Populasi yang dituju adalah karyawan BPJS Ketenagakerjaan kantor cabang Ungaran sebanyak 65 karyawan. Kemudian, sampel jenuh digunakan sebagai metode menentukan sampel. Sugiyono (2019) menjelaskan metode ini menunjukkan kondisi dimana semua populasi diproses menjadi sampel. Metode ini digunakan jika populasi pada suatu penelitian jumlahnya tidak lebih dari 100 sehingga sampel yang dianalisis sebanyak 65 karyawan

3.3 Metode Pengumpulan Data

Kegunaan data dalam sebuah penelitian sangat penting, karena dengan data tujuan penelitian akan tercapai. Data merupakan bahan mentah komponen statistik yang akan diolah menjadi data output sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan. Dalam rangka untuk mengumpulkan data pada suatu penelitian, diperlukan teknik pengumpulan data. Adapun teknik pengumpulan data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner adalah suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan atau pernyataan kepada responden dengan harapan dapat memberikan respons atas daftar pertanyaan atau pernyataan yang diajukan (Sugiyono, 2019)

3.4 Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang biasanya digunakan untuk melakukan analisis data dengan mendeskripsikan dan memberi gambaran data yang telah dikumpulkan bagaimana adanya dan tanpa ada maksud untuk membuat suatu kesimpulan yang berlaku secara umum (Sugiyono, 2019).

Adapun data-data yang digunakan merupakan hasil jawaban responden penelitian terhadap seluruh pernyataan pada kuesioner penelitian.

1. Deskripsi Responden
 - a. Jenis Kelamin
 - b. Usia

- c. Tingkat Pendidikan
- d. Masa Kerja

2. Deskripsi Jawaban Responden

Menggambarkan jawaban kuesioner partisipan dengan meninjau rerata jawaban serta total partisipan yang menjawab 1 (STS), 2 (TS), 3 (N), 4 (S), 5 (SS).

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. PLS adalah salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengestimasi dan menguji model struktural. PLS-SEM berfungsi untuk menganalisis hubungan antarvariabel latent dan observasional dalam suatu model konseptual (Ghozali & Latan, 2017)

3.5.1. Outer Model

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. *Convergent Validity*

Convergent validity adalah konsep yang menunjukkan sejauh mana indikator atau pengukuran yang seharusnya mencerminkan konstruk tertentu benar-benar mengukur konstruk tersebut. Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti

2. *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain

3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5

4. *Composite Reliability*

Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi

5. *Cronbach Alpha*

Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7

3.5.2. Inner Model

Inner model pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien β (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi (R^2) mengetahui nilai penjelasan variabel-variabel respon (Santosa, 2018)

1. *R Square* atas Variabel Endogen

Konsep nilai *R Square* dapat digunakan untuk menghitung nilai koefisien determinasi yakni menjelaskan kemampuan model yang dibangun atas beberapa variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kekuatan penjelasan variasi ini dibagi ke beberapa kriteria yakni *R Square* sebesar 0,67 artinya kuat; 0,33 artinya moderat; dan 0,19 artinya lemah.

2. *Estimate for Path Coefficient*

Estimate for path coefficients berfungsi untuk mengukur nilai hubungan antar variabel laten apakah bersifat positif (searah) ataukah negatif (berlawanan arah). Perhitungan *Estimate for path coefficients* dapat dilakukan melalui suatu prosedur yang terdapat pada *bootstrapping*.

3.5.3. Uji Efek Mediasi (*Variance Accounted For*)

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Setelah memperoleh hasil signifikansi pada setiap jalur yang dilihat dari output *path coefficients* dan *specific indirect effects*, maka selanjutnya dapat mencari efek mediasi yang dihitung menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Adapun rumus dari VAF adalah sebagai berikut (Imam Ghozali & Latan, 2017):

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Indirect Effect} + \text{Direct Effect}}$$

Dasar pengambilan keputusan dari hasil nilai VAF adalah sebagai berikut:

- a. Jika $VAF > 0,80$ atau $> 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah *full mediation*
- b. Jika $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ atau $20\% \leq VAF \leq 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah mediasi parsial
- c. Jika $VAF < 0,20$ atau $< 20\%$, maka peran variabel mediasi tidak ada atau tidak ada mediasi

3.6 Jadwal Penelitian

Tabel 4. Jadwal Kegiatan

Kegiatan	Agt	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb
Menyusun Usulan Penelitian	■						
Diskusi dengan Pembimbing		■					
Menulis Tesis			■				
Menulis Bab I - III				■			
Menulis Bab IV -V					■		
Diskusi dengan Pembimbing						■	
Analisis Hasil							■
Ujian Tesis							■