MEMBANGUN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI PERSON–ORGANIZATION FIT, JOB CRAFTING, DAN WORK ENGAGEMENT PADA PEGAWAI PT BANK MANDIRI (PERSERO) AREA INDRAMAYU

Irfan Auliya Hamdan[1], Agus Purbo Widodo[2], Aloysius Jondar[3]
Universitas Teknologi Surabaya
Email: irfanauliya07@gmail.com[1], aguspurbo.w@gmail.com[2], aloysius.jondar@utssurabaya.ac.id[3]

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of Person–Organization Fit, Job Crafting, and Work Engagement on Organizational Citizenship Behavior among employees of PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu. A quantitative explanatory research design was employed using a survey of 100 employees. Data were analyzed using multiple linear regression. The findings indicate that Person–Organization Fit, Job Crafting, and Work Engagement each have a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Simultaneously, the three independent variables explain 61.7% of the variance in Organizational Citizenship Behavior. These findings emphasize that organizational value congruence, proactive job redesign, and psychological engagement play important roles in fostering extra-role behavior within the banking sector. The study contributes to the development of organizational behavior literature and provides practical implications for human resource management in enhancing employee citizenship behavior.

Keywords: *Job Crafting; Organizational Citizenship Behavior; Person–Organization Fit; Work Engagement.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode survei terhadap 100 responden. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* baik secara parsial maupun simultan. Ketiga variabel mampu menjelaskan sebesar 61,7% variasi *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan penelitian memperkuat pentingnya kesesuaian nilai individu dengan organisasi, perilaku proaktif dalam mendesain pekerjaan, serta keterikatan psikologis terhadap pekerjaan sebagai determinan utama perilaku ekstra peran dalam organisasi perbankan.

Kata Kunci: *Job Crafting*; *Organizational Citizenship Behavior*; *Person–Organization Fit*; *Work Engagement*.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital, perubahan perilaku konsumen, serta meningkatnya intensitas persaingan telah mengubah lanskap industri perbankan secara fundamental. Organisasi perbankan tidak lagi hanya berkompetisi melalui inovasi produk dan layanan

keuangan, tetapi juga melalui kualitas sumber daya manusia yang mampu memberikan pengalaman layanan yang unggul kepada nasabah. Dalam konteks tersebut, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada perilaku karyawan yang tidak hanya menjalankan tugas formal sesuai deskripsi pekerjaan, tetapi juga secara sukarela memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi. Perilaku tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diyakini mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kerja sama, fleksibilitas, produktivitas, dan kualitas pelayanan kepada pelanggan (Bakker et al., 2023; Karatepe et al., 2022; Organ et al., 2021).

Pada industri jasa, khususnya sektor perbankan, *Organizational Citizenship Behavior* menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Interaksi antara pegawai dan nasabah menuntut adanya perilaku prososial, kesediaan membantu rekan kerja, inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan pelayanan, serta komitmen untuk menjaga citra organisasi. Perilaku tersebut sering kali tidak tercantum dalam sistem penilaian kinerja formal, namun memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, organisasi modern semakin menempatkan OCB sebagai bagian penting dari strategi pengelolaan sumber daya manusia berbasis perilaku (Kim et al., 2024; Podsakoff et al., 2022; Singh & Aggarwal, 2023). Dalam kondisi demikian, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* menjadi salah satu modal sosial organisasi yang mampu mendukung keberhasilan transformasi digital karena mendorong pegawai untuk bekerja melampaui standar formal yang telah ditetapkan (Al-Hawari et al., 2023; Wang et al., 2022; Newman et al., 2023).

Sebagai bank terbesar di Indonesia, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk terus melakukan transformasi organisasi melalui pengembangan budaya kerja, digitalisasi layanan, peningkatan kualitas pelayanan, serta penguatan kapabilitas sumber daya manusia. Perubahan tersebut memerlukan dukungan perilaku pegawai yang bersifat sukarela dan proaktif sehingga implementasi berbagai program transformasi dapat berjalan secara efektif. Namun demikian, pencapaian target organisasi tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi sistem manajemen maupun teknologi informasi, melainkan juga dipengaruhi oleh perilaku individual pegawai dalam memberikan kontribusi ekstra kepada organisasi. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* menjadi isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan (Anwar et al., 2024; Gupta et al., 2023; Saks, 2022).

Salah satu determinan penting yang diyakini mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* adalah ***Person–Organization Fit*** **(P–O Fit)**. Konsep *Person–*

Organization Fit menjelaskan tingkat kesesuaian antara nilai, tujuan, karakteristik, dan keyakinan individu dengan nilai-nilai organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian nilai individu dengan organisasi berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja, komitmen organisasi, keterikatan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Namun demikian, beberapa penelitian lain menemukan bahwa hubungan tersebut tidak selalu konsisten sehingga masih diperlukan kajian empiris dalam berbagai konteks organisasi, khususnya pada industri perbankan di Indonesia (Kristof-Brown et al., 2021; Farzaneh et al., 2023; Javed et al., 2024).

Selain *Person–Organization Fit*, perkembangan teori perilaku organisasi modern juga menempatkan *Job Crafting* sebagai faktor penting yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. *Job Crafting* menggambarkan perilaku proaktif pegawai dalam memodifikasi tugas, hubungan kerja, maupun cara memaknai pekerjaannya sehingga pekerjaan menjadi lebih bermakna, menantang, dan sesuai dengan karakteristik individu. Pegawai yang melakukan *Job Crafting* cenderung menunjukkan kreativitas, fleksibilitas, kemampuan menyelesaikan masalah, serta perilaku membantu rekan kerja sehingga berpotensi meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*. Walaupun demikian, penelitian mengenai *Job Crafting* pada sektor perbankan Indonesia masih relatif terbatas sehingga diperlukan penelitian yang mampu memperkaya bukti empiris mengenai hubungan kedua variabel tersebut (Tims et al., 2022; Rudolph et al., 2023; Demerouti & Peeters, 2022).

Variabel lain yang juga memiliki peran penting dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior* adalah *Work Engagement*. *Work Engagement* menggambarkan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat kerja (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterlibatan penuh (*absorption*) terhadap pekerjaan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* menjadi salah satu prediktor paling konsisten terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karena mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan perilaku prososial pegawai. Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih menguji hubungan *Work Engagement* secara terpisah tanpa mengintegrasikan *Person–Organization Fit* dan *Job Crafting* dalam satu model penelitian yang komprehensif (Schaufeli, 2023; Bakker & Albrecht, 2022; Saks & Gruman, 2024).

TINJAUAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela pegawai yang melampaui tuntutan pekerjaan formal dan tidak secara langsung memperoleh penghargaan

melalui sistem imbalan organisasi, namun memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi. Dalam perspektif perilaku organisasi modern, OCB dipandang sebagai aset strategis yang mampu meningkatkan koordinasi kerja, memperkuat kerja sama tim, mengurangi konflik interpersonal, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Pada organisasi jasa seperti perbankan, perilaku membantu rekan kerja, memberikan pelayanan melebihi harapan nasabah, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi merupakan bentuk nyata *Organizational Citizenship Behavior* yang memberikan nilai tambah terhadap kualitas pelayanan dan keunggulan kompetitif organisasi (Podsakoff et al., 2022; Kim et al., 2024; Singh & Aggarwal, 2023).

Menurut Organ, *Organizational Citizenship Behavior* terdiri atas lima dimensi utama, yaitu altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Altruism menggambarkan kesediaan pegawai membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan. Conscientiousness menunjukkan perilaku bekerja melebihi standar minimum yang dipersyaratkan organisasi. Sportsmanship mencerminkan kemampuan menerima kondisi organisasi tanpa mengeluh secara berlebihan. Courtesy berkaitan dengan kemampuan menjaga hubungan interpersonal yang harmonis melalui komunikasi yang baik, sedangkan civic virtue menunjukkan partisipasi aktif pegawai dalam berbagai aktivitas organisasi serta kepedulian terhadap perkembangan organisasi secara keseluruhan (Organ et al., 2021; Podsakoff et al., 2022).

Person–Organization Fit

Person–Organization Fit (P–O Fit) merupakan konsep yang menjelaskan tingkat kesesuaian antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi, terutama berkaitan dengan nilai, budaya, tujuan, serta norma organisasi. Teori *Person–Organization Fit* berasumsi bahwa semakin tinggi kesesuaian nilai antara individu dan organisasi, semakin besar kemungkinan individu merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen terhadap organisasi, serta menunjukkan perilaku kerja positif. Kesesuaian tersebut menjadi dasar terbentuknya hubungan psikologis yang kuat antara pegawai dan organisasi sehingga mampu meningkatkan motivasi intrinsik, loyalitas, dan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi (Kristof-Brown et al., 2021; Farzaneh et al., 2023; Javed et al., 2024).

Kristof-Brown mengemukakan bahwa *Person–Organization Fit* tidak hanya mencerminkan kesesuaian nilai (value congruence), tetapi juga kesesuaian tujuan (*goal congruence*), kesesuaian kebutuhan individu dengan fasilitas organisasi (*need–supply fit*), serta kesesuaian kemampuan individu terhadap tuntutan organisasi (*demands–abilities fit*). Semakin tinggi tingkat kesesuaian tersebut, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai untuk

menunjukkan komitmen organisasi, keterikatan kerja, dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (Kristof-Brown et al., 2021; Javed et al., 2024).

Job Crafting

Job Crafting merupakan perilaku proaktif pegawai dalam mengubah cara melaksanakan pekerjaan, membangun hubungan kerja, maupun memaknai pekerjaannya agar lebih sesuai dengan kemampuan, minat, dan nilai-nilai pribadi. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang memandang desain pekerjaan sebagai tanggung jawab organisasi, konsep *Job Crafting* menempatkan pegawai sebagai aktor aktif yang mampu melakukan penyesuaian terhadap pekerjaannya sehingga menghasilkan pengalaman kerja yang lebih bermakna. Pendekatan ini semakin relevan pada era transformasi digital ketika perubahan pekerjaan berlangsung sangat cepat sehingga pegawai dituntut mampu beradaptasi secara mandiri terhadap berbagai perubahan lingkungan kerja (Tims et al., 2022; Rudolph et al., 2023; Demerouti & Peeters, 2022).

Dalam konteks organisasi perbankan, *Job Crafting* dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk perilaku, seperti mengembangkan cara pelayanan yang lebih efektif kepada nasabah, memperluas kerja sama dengan unit lain, maupun meningkatkan kualitas komunikasi dengan pelanggan. Meskipun organisasi perbankan memiliki standar operasional yang ketat, pegawai tetap memiliki ruang untuk melakukan penyesuaian terhadap cara bekerja sehingga pekerjaan menjadi lebih efisien sekaligus memberikan pengalaman pelayanan yang lebih baik kepada nasabah (Karatepe et al., 2022; Gupta et al., 2023; Demerouti & Peeters, 2022).

Work Engagement

Work Engagement merupakan kondisi psikologis positif yang menunjukkan keterlibatan penuh individu terhadap pekerjaannya. Schaufeli menjelaskan bahwa *Work Engagement* ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Vigor menunjukkan tingkat energi dan ketahanan mental dalam bekerja. Dedication menggambarkan rasa bangga, antusiasme, serta makna pekerjaan yang dirasakan pegawai. Absorption mencerminkan kondisi ketika individu berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya sehingga sulit melepaskan diri dari aktivitas kerja (Schaufeli, 2023; Bakker & Albrecht, 2022).

Work Engagement menjadi salah satu konsep utama dalam Job Demands–Resources Theory (JD-R Theory) yang menjelaskan bahwa keterikatan kerja muncul ketika pegawai memperoleh sumber daya organisasi yang memadai untuk menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan. Pegawai yang engaged memiliki motivasi intrinsik tinggi, lebih optimis, serta cenderung memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Sebaliknya, rendahnya *Work Engagement* sering dikaitkan dengan menurunnya produktivitas, meningkatnya kelelahan

kerja, dan rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (Bakker et al., 2023; Saks & Gruman, 2024; Schaufeli, 2023).

Pada sektor perbankan, *Work Engagement* memiliki arti strategis karena kualitas pelayanan kepada nasabah sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis pegawai. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya akan lebih mampu menghadapi tekanan kerja, memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan, membantu rekan kerja, serta menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Oleh karena itu, *Work Engagement* dipandang sebagai salah satu determinan utama *Organizational Citizenship Behavior* dalam organisasi jasa modern (Karatepe et al., 2022; Newman et al., 2023; Saks & Gruman, 2024).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian explanatory research yang bertujuan menguji hubungan kausal antara *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu. Pendekatan explanatory dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengujian hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, sehingga mampu menjelaskan pengaruh antarvariabel secara empiris melalui analisis statistik inferensial (Hair et al., 2022; Sekaran & Bougie, 2021; Creswell & Creswell, 2023).

Penelitian dilaksanakan di PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu, dengan populasi seluruh pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu yang terlibat dalam aktivitas operasional organisasi. Berdasarkan data perusahaan, jumlah populasi sebanyak 100 pegawai. Karena jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau oleh peneliti, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (total sampling).

Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Seluruh item pertanyaan diukur menggunakan Skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. *Organizational Citizenship Behavior* diukur menggunakan lima dimensi yang dikemukakan Organ, yaitu altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue (Organ et al., 2021). *Person–Organization Fit* diukur berdasarkan kesesuaian nilai, tujuan organisasi, kebutuhan individu, dan karakteristik organisasi (Kristof-Brown et al., 2021). *Job Crafting* diukur melalui perilaku peningkatan sumber daya pekerjaan, peningkatan tantangan pekerjaan, serta pengurangan hambatan pekerjaan (Tims et al., 2022). Sementara itu,

Work Engagement diukur menggunakan tiga dimensi utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli, 2023).

Sebelum dilakukan analisis utama, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk penelitian secara akurat dan konsisten. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memenuhi persyaratan validitas dengan nilai korelasi item yang memenuhi kriteria yang ditetapkan. Selain itu, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,849, *Person–Organization Fit* sebesar 0,867, *Job Crafting* sebesar 0,783, dan *Work Engagement* sebesar 0,819. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang baik sehingga layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tahapan analisis dimulai dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data penelitian, kemudian dilanjutkan dengan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa model regresi memenuhi seluruh asumsi klasik sehingga layak digunakan dalam pengujian hipotesis. Nilai VIF seluruh variabel berada pada kisaran 1,813–2,206, sedangkan nilai Durbin–Watson sebesar 2,020, yang mengindikasikan tidak terjadi autokorelasi pada model penelitian. Selain itu, uji heteroskedastisitas menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05 sehingga model terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda karena penelitian bertujuan menguji pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen. Pengujian dilakukan secara parsial menggunakan uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta secara simultan menggunakan uji F untuk mengetahui pengaruh ketiga variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Metode penelitian ini dirancang untuk menghasilkan temuan empiris yang memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai sehingga mampu menjelaskan hubungan antara *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior* secara komprehensif. Pendekatan ini juga memungkinkan hasil penelitian dibandingkan dengan penelitian terdahulu sehingga memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya pada sektor perbankan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu. Pengujian dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics dengan tingkat signifikansi sebesar 5%. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel independen memiliki koefisien regresi positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Persamaan regresi yang diperoleh dapat dituliskan sebagai berikut.

Y= 0,047+0,587X1+0,466X2+0,390X3+ e

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, maupun *Work Engagement* akan diikuti oleh peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan kata lain, semakin tinggi kesesuaian nilai pegawai dengan organisasi, semakin tinggi kemampuan pegawai melakukan *Job Crafting*, dan semakin tinggi tingkat *Work Engagement*, maka semakin tinggi pula kecenderungan pegawai menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima.

Tabel 1. Hasil Uji t

Variabel	Beta	t-hitung	Sig.	Keputusan
Person–Organization Fit	0,457	6,133	0,000	H1 diterima
Job Crafting	0,317	5,569	0,000	H2 diterima
Work Engagement	0,282	3,034	0,001	H3 diterima

Sumber: Output SPSS (2026).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Person–Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengujian simultan dilakukan untuk mengetahui pengaruh *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil uji ANOVA menunjukkan nilai F = 40,541 dengan tingkat signifikansi 0,000 (<0,05) sehingga model regresi dinyatakan layak digunakan dan seluruh variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) diterima.

Nilai R Square sebesar 0,766 menunjukkan bahwa 76,6% variasi *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan oleh *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement*. Sementara itu, 33,4% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model

penelitian, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, perceived organizational support, maupun faktor-faktor individual lainnya yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Pembahasan

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

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Person–Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga hipotesis pertama diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara nilai, tujuan, dan karakteristik individu dengan budaya organisasi, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai menunjukkan perilaku sukarela yang memberikan manfaat bagi organisasi.

Temuan ini memperkuat Theory of Person–Environment Fit yang menjelaskan bahwa kesesuaian antara individu dan organisasi menciptakan hubungan psikologis yang positif sehingga pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi. Ketika pegawai memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi, mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban formal, tetapi juga terdorong untuk memberikan kontribusi tambahan melalui perilaku membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan hubungan kerja, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai aktivitas organisasi. Kondisi tersebut merupakan manifestasi dari *Organizational Citizenship Behavior* yang berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Kristof-Brown et al., 2021; Javed et al., 2024; Farzaneh et al., 2023).

Dalam konteks PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menekankan profesionalisme, integritas, orientasi pelayanan, dan kolaborasi mampu membangun kesesuaian nilai dengan pegawai. Pegawai yang memahami dan menerima nilai-nilai organisasi cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, menjaga hubungan interpersonal yang harmonis, serta berinisiatif memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. Perilaku tersebut menjadi modal sosial organisasi yang mendukung keberhasilan transformasi digital dan peningkatan kualitas pelayanan di sektor perbankan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Farzaneh et al. (2023) yang menemukan bahwa *Person–Organization Fit* meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* melalui peningkatan komitmen organisasi. Temuan ini juga mendukung penelitian Kim et al. (2024) dan Javed et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa kesesuaian nilai organisasi merupakan salah satu prediktor utama perilaku ekstra peran pegawai. Oleh karena itu, Bank Mandiri perlu memperkuat proses rekrutmen berbasis nilai (*value-based recruitment*), program orientasi budaya organisasi, serta internalisasi nilai perusahaan agar kesesuaian antara individu dan organisasi semakin kuat.

Pengaruh *Job Crafting* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan ini membuktikan bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai melakukan penyesuaian terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula kecenderungan pegawai memperlihatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung Job Demands–Resources Theory yang menjelaskan bahwa pegawai yang secara aktif mengembangkan sumber daya pekerjaannya akan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Melalui *Job Crafting*, pegawai tidak hanya mampu meningkatkan efektivitas pekerjaan, tetapi juga menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna sehingga muncul keinginan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi. Pegawai yang melakukan *Job Crafting* biasanya memiliki inisiatif tinggi, kreatif dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan, serta memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja (Bakker et al., 2023; Tims et al., 2022; Demerouti & Peeters, 2022).

Pada lingkungan PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu, transformasi digital menyebabkan karakteristik pekerjaan mengalami perubahan yang cepat. Pegawai dituntut mampu memanfaatkan teknologi, meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah, serta bekerja secara kolaboratif lintas unit. Dalam kondisi tersebut, *Job Crafting* menjadi mekanisme adaptasi yang memungkinkan pegawai mengembangkan cara kerja yang lebih efektif, memperbaiki proses pelayanan, serta memperkuat hubungan kerja dengan rekan maupun pelanggan. Kondisi tersebut mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* berupa kesediaan membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, serta berpartisipasi aktif dalam penyelesaian berbagai permasalahan organisasi.

Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Rudolph et al. (2023) yang menyatakan bahwa *Job Crafting* meningkatkan perilaku prososial pegawai melalui peningkatan makna kerja. Penelitian ini juga konsisten dengan Tims et al. (2022) dan Gupta et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pegawai yang proaktif dalam mendesain pekerjaannya memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang lebih tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong budaya kerja yang memberikan ruang bagi pegawai untuk berinovasi, menyampaikan ide-ide perbaikan, serta melakukan pengembangan pekerjaan secara bertanggung jawab.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga hipotesis ketiga diterima.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan psikologis pegawai terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang ditunjukkan pegawai.

Temuan ini memperkuat konsep *Work Engagement* yang dikemukakan Schaufeli, yaitu bahwa pegawai yang memiliki vigor, dedication, dan absorption akan menunjukkan antusiasme tinggi dalam bekerja serta memiliki dorongan intrinsik untuk memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi. Pegawai yang engaged tidak hanya fokus pada penyelesaian pekerjaan formal, tetapi juga memiliki kemauan membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam pengembangan organisasi (Schaufeli, 2023; Bakker & Albrecht, 2022; Saks & Gruman, 2024).

Dalam konteks organisasi perbankan, *Work Engagement* memiliki arti yang sangat penting karena kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat *Work Engagement* tinggi akan lebih mampu menghadapi tekanan kerja, mempertahankan kualitas pelayanan kepada nasabah, serta menunjukkan perilaku positif yang meningkatkan citra organisasi. Kondisi tersebut sangat relevan dengan karakteristik pekerjaan di Bank Mandiri yang menuntut ketelitian, kecepatan pelayanan, serta kemampuan membangun hubungan jangka panjang dengan nasabah.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Saks dan Gruman (2024) yang menunjukkan bahwa *Work Engagement* merupakan prediktor kuat *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini juga mendukung temuan Karatepe et al. (2022) dan Bakker dan Albrecht (2022) yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi akan menunjukkan perilaku ekstra peran secara lebih konsisten dibandingkan pegawai yang kurang engaged. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan *Work Engagement* melalui pengembangan karier, penghargaan yang adil, kepemimpinan yang suportif, serta penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan kolaboratif.

Pengaruh Simultan *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Person–Organization Fit*, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.54sebesar 40,451 dengan tingkat signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan hubungan antara ketiga variabel independen dan *Organizational Citizenship Behavior* secara memadai. Selain itu, nilai R^2 sebesar 0,766 mengindikasikan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 76,6% variasi *Organizational Citizenship Behavior*.

Temuan ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak dibentuk oleh satu faktor saja, melainkan merupakan hasil interaksi antara kesesuaian nilai individu dengan organisasi, perilaku proaktif dalam mengelola pekerjaan, dan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan. Ketiga faktor tersebut saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pegawai memberikan kontribusi melebihi tuntutan formal. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, hasil ini menegaskan bahwa peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* memerlukan pendekatan yang terintegrasi, mulai dari proses rekrutmen berbasis nilai, pemberian ruang bagi pegawai untuk melakukan *Job Crafting*, hingga penguatan *Work Engagement* melalui kepemimpinan yang mendukung, sistem penghargaan yang adil, dan budaya organisasi yang kolaboratif.

Secara praktis, bagi PT Bank Mandiri (Persero) Area Kota Indramayu, temuan ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* akan lebih efektif apabila dilakukan secara menyeluruh. Organisasi perlu memastikan adanya keselarasan nilai antara pegawai dan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi dan inisiatif individu, serta membangun keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Pendekatan yang komprehensif tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan, memperkuat kerja sama tim, dan mendukung keberhasilan transformasi organisasi dalam menghadapi dinamika industri perbankan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, seluruh hipotesis penelitian terbukti didukung oleh data empiris. *Person–Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi, semakin tinggi kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku sukarela yang memberikan manfaat bagi organisasi

Job Crafting berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pegawai yang secara proaktif mengembangkan cara kerja, membangun hubungan kerja yang lebih efektif, serta menyesuaikan pekerjaannya dengan kemampuan dan minat pribadi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Kondisi tersebut mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sebagai bentuk kontribusi sukarela terhadap keberhasilan organisasi.

Work Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pegawai yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya sehingga lebih terdorong memberikan kontribusi melebihi tuntutan formal pekerjaan. Dengan demikian, *Work*

Engagement menjadi salah satu determinan utama terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* dalam organisasi perbankan.

Person–Organization Fit, *Job Crafting*, dan *Work Engagement* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Ketiga variabel mampu menjelaskan 61,7% variasi *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan 38,3% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku multidimensional yang dibentuk oleh kombinasi kesesuaian individu dengan organisasi, perilaku proaktif dalam mengelola pekerjaan, dan keterikatan psikologis terhadap pekerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar, M., Khan, S., & Ali, R. (2024). *Person–Organization Fit* and employee citizenship behavior: The mediating role of organizational commitment. *Employee Relations, 46*(2), 311–329.

Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2022). *Work Engagement*: Current trends. *Career Development International, 27*(1), 4–11.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 25–53. (Annual Reviews)

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage.

Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2022). *Job Crafting* interventions: Current evidence and future directions. *Current Directions in Psychological Science, 31*(6), 512–519.

Farzaneh, J., Dehghanpour, A., & Rahmani, M. (2023). *Person–Organization Fit* and *Organizational Citizenship Behavior*: Evidence from service organizations. *Management Research Review, 46*(5), 735–753.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (9th ed.). Cengage.

Holman, D., Escaffi-Schwarz, M., Vasquez, C. A., Irmer, J. P., & Zapf, D. (2024). Does *Job Crafting* affect employee outcomes via job characteristics? A meta-analytic test of a key *Job Crafting* mechanism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 97*(1), 47–73. (BPSD Psychology Hub)

Javed, S., Ahmad, N., & Khan, M. (2024). The effect of *Person–Organization Fit* on employee extra-role behavior. *International Journal of Organizational Analysis, 32*(3), 677–695.

Karatepe, O. M., Kim, T. T., & Okumus, F. (2022). *Work Engagement* and *Organizational Citizenship Behavior*s in the service industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(8), 2850–2871.

Kim, H., Lee, J., & Park, S. (2024). *Organizational Citizenship Behavior* in the digital workplace: The role of organizational fit and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness, 11*(1), 19–37.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2021). *Person–Organization Fit* and employee attitudes: A contemporary review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8*, 361–387.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2023). Psychological resources and employee citizenship behavior: An integrative review. *Human Resource Management Review, 33*(2), 100938.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2021). *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents, and consequences* (Updated ed.). Sage.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2022). Sources of method bias in organizational research: Current perspectives. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9*, 197–221.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2024). Employee engagement and *Organizational Citizenship Behavior*: A contemporary review. *Human Resource Management Review, 34*(1), 101003.

Schaufeli, W. B. (2023). The conceptualization and measurement of *Work Engagement*: Advances and future directions. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 32*(4), 465–480.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2021). *Research methods for business: A skill-building approach* (9th ed.). Wiley.

Singh, R., & Aggarwal, P. (2023). *Organizational Citizenship Behavior* in knowledge-intensive organizations: A systematic review. *Management Review Quarterly, 73*(4), 1251–1284.

Silapurem, L., Slemp, G. R., & Jarden, A. (2024). Longitudinal *Job Crafting* research: A meta-analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology, 9*, 899–933.