

***PERSON-ORGANIZATION FIT DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM
PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA***

Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :
Jaka Agyl Sulaiman
NIM.20402300235

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

***PERSON-ORGANIZATION FIT DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM
PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA***

Disusun oleh :

Jaka Agyl Sulaiman
NIM.20402300235



Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Penelitian Thesis Program Studi Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Maret 2025
Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Budhi Cahyono', is written over a blue horizontal line.

Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK. 210492030

LEMBAR PENGUJIAN

***PERSON-ORGANIZATION FIT DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM
PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA***

Disusun oleh:
Jaka Agyl Sulaiman
NIM.20402300235

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
03 Mei 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK. 210492030

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si
NIK. 210493032

Penguji II



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.M
NIK. 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal 03 Mei 2025.

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.M
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Jaka Agyl Sulaiman
NIM : 20402300235
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Person-Organization Fit dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia*”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



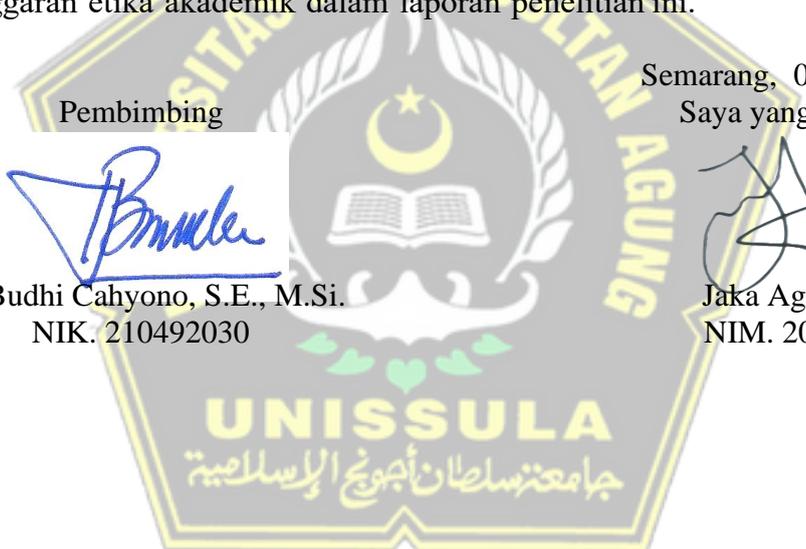
Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK. 210492030

Semarang, 03 Mei 2025

Saya yang menyatakan,



Jaka Agyl Sulaiman
NIM. 20402300235



LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Jaka Agyl Sulaiman
NIM : 20402300235
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “*Person-Organization Fit dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia*” dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 03 Mei 2025

Yang menyatakan


Jaka Agyl Sulaiman
20402300235

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Person-Organization Fit* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea Cukai (KPPBC) Tanjung Emas. Populasi penelitian mencakup 249 pegawai negeri sipil per 31 Desember 2023. Sampel penelitian berjumlah 100 responden yang dipilih menggunakan metode *Purposive Sampling*, dengan kriteria pendidikan minimal D1 dan pengalaman kerja minimal satu tahun. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala interval *semantic scale* 1–5. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) untuk uji validitas, reliabilitas, evaluasi model, dan uji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti semakin baik kesesuaian antara individu dan organisasi, maka kinerja SDM akan meningkat; (2) *Person-Organization Fit* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian individu dengan organisasi, semakin tinggi pula tingkat OCB pegawai; dan (3) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat OCB, maka kinerja SDM juga akan meningkat. Temuan ini menegaskan pentingnya kesesuaian individu dengan organisasi dan perilaku ekstra peran dalam meningkatkan kinerja pegawai di KPPBC Tanjung Emas.

Kata kunci: *Person-Organization Fit; Organizational Citizenship Behavior; Kinerja SDM*

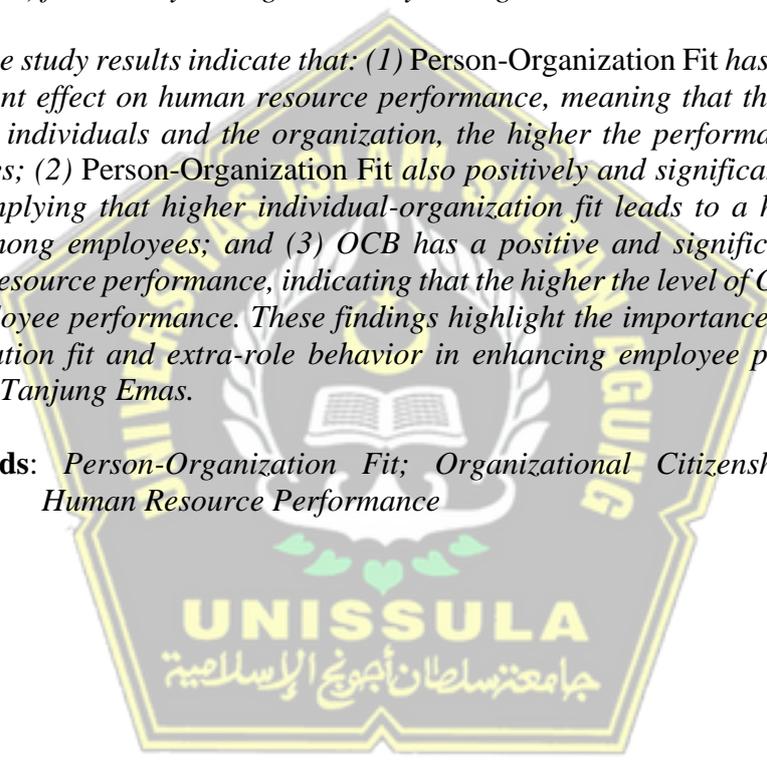


ABSTRACT

This study aims to analyze the role of Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in human resource performance at the Customs and Excise Supervision and Service Office (KPPBC) Tanjung Emas. The research population consists of 249 civil servants as of December 31, 2023. The study sample includes 100 respondents selected using the Purposive Sampling method, with criteria requiring a minimum education level of a diploma (D1) and at least one year of work experience. Data collection was conducted through questionnaires using a semantic scale ranging from 1 to 5. Data analysis employed descriptive statistics and Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) for validity testing, reliability testing, model evaluation, and hypothesis testing.

The study results indicate that: (1) Person-Organization Fit has a positive and significant effect on human resource performance, meaning that the better the fit between individuals and the organization, the higher the performance of human resources; (2) Person-Organization Fit also positively and significantly influences OCB, implying that higher individual-organization fit leads to a higher level of OCB among employees; and (3) OCB has a positive and significant impact on human resource performance, indicating that the higher the level of OCB, the better the employee performance. These findings highlight the importance of individual-organization fit and extra-role behavior in enhancing employee performance at KPPBC Tanjung Emas.

Keywords: *Person-Organization Fit; Organizational Citizenship Behavior; Human Resource Performance*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil ‘alamin, segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul *Person-Organization Fit dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia*”. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta sahabat, keluarga, sahabat dan seluruh pengikutnya hingga akhir zaman.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat akademik dalam menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
6. Istri tercinta Vivi Afrilianti dan anak-anak tersayang : Mizan, Zhafran, dan Zaydan yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
7. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas dan semua pihak di KPPBC Tanjung Emas yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Rekan-rekan Kelas 79C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.

9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi dunia akademik serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan keberkahan dan kemudahan kepada kita semua.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, Mei 2025

Penulis



Jaka Agyl Sulaiman
20402300235



Daftar Isi

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
Daftar Isi.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia.....	7
2.2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	10
2.3. <i>Person Organization-Fit</i>	12
2.4. Pengaruh Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis.....	14
BAB III METODE PENELITIAN.....	18
3.1. Jenis Penelitian.....	18
3.2. Populasi dan Sampel	18
3.3. Jenis dan Sumber Data	19
3.4. Metode Pengumpulan Data	19

3.5.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	20
3.6.	Metode Analisis Data	21
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN		26
4.1.	Deskripsi Responden.....	26
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	29
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	31
4.4.	Pengujian <i>Goodness of Fit</i>	40
4.5.	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	42
4.6.	Pembahasan.....	49
BAB V PENUTUP.....		54
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	54
5.2.	Implikasi Teoritis.....	54
5.3.	Implikasi Praktis	57
5.4.	Limitasi Penelitian	58
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	59
DAFTAR PUSTAKA		61
Lampiran 1 Kuestionaire Penelitian.....		66
Lampiran 2. Deskripsi Responden		70
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian		72
Lampiran 4. Full Model PLS		73
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		74
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		77

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini telah membuat perubahan luas di pasar negara berkembang, kemajuan teknologi, revolusi budaya dan komposisi tenaga kerja multi-generasi di seluruh dunia (Glinkowska and Kaczmarek 2015). Organisasi, baik di sektor privat maupun publik, juga terdampak oleh arus globalisasi ini. Organisasi harus menggunakan sumber daya yang dimilikinya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi (Glinkowska and Kaczmarek 2015).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu bagian dari sumber daya organisasi yang mempunyai peran sangat vital dalam mencapai sasaran organisasi. Tidak seperti sumber daya lainnya, SDM merupakan sumber inti dari setiap organisasi. Banyak organisasi telah menggunakan sumber daya manusia sebagai kompetensi inti mereka (Barney, Ketchen, and Wright 2021). Organisasi dapat bertahan dan berkembang dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal (Kaur and Mehta 2017). Sumber daya lain yang ada di perusahaan tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal apabila tidak didukung oleh kinerja SDM yang baik (Widodo 2018).

Kinerja SDM dapat dikatakan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja baik yang bersifat kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh sumber daya manusia organisasi dalam periode waktu tertentu saat melaksanakan tugas kerjanya sesuai

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Coutinho et al. 2018). Mengingat SDM menjadi aset penting bagi perusahaan, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait peningkatan kinerjanya.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia pada suatu organisasi, salah satunya adalah *Person Organization Fit (P-O Fit)* (Fikri, Rahmadani, and Okfrima (2023). *P-O Fit* secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu Lestari, Maria, and Heksarini (2023). *P-O Fit* juga dapat dikatakan sebagai suatu kecocokan yang dirasakan antara pegawai yang bekerja didalam suatu perusahaan maupun instansi pemerintahan yang dibuktikan adanya kesesuaian nilai, tujuan, pemenuhan kebutuhan pegawai serta karakteristik kepribadian (Kristof 1996; Kristof-Brown, Schneider, and Su 2023).

Penelitian terdahulu terkait *Person organization fit* dengan kinerja SDM masih menyisakan kontroversi yang menarik untuk diteliti. Hasil penelitian dari Prahara and Ariawan (2023) menyatakan bahwa *P-O Fit* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun, hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Hamstra, Van Vianen, and Koen (2019) yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *Person organization fit* dengan kinerja SDM. Sehingga dalam penelitian ini, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diajukan sebagai variable pemediasi untuk menjembatani gap tersebut.

Organizational Citizenship Behavior dikatakan juga mempengaruhi kinerja SDM (Hermawan, Thamrin, and Susilo 2020; Supriyanto, Ekowati, and Maghfuroh 2020). Kemudian, (D. Organ 1997; Organ 2014) mendefinisikan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai perilaku yang mengacu pada kesediaan rekan untuk terlibat dalam perilaku penting organisasi yang melampaui tugas pekerjaan yang ditentukan, seperti membantu rekan kerja dengan pekerjaan mereka atau mengeluarkan upaya ekstra untuk membawa publisitas positif ke organisasi. Beberapa penelitian telah mengukur pengaruh OCB terhadap kinerja SDM. Menurut penelitian (Ridwan, Mulyani, and Ali 2020a) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin baik OCB yang dimiliki sumber daya manusia organisasi akan meningkatkan kinerja SDM.

Beberapa literatur sebelumnya menemukan bahwa terdapat dua variabel penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Supriyanto, Ekowati, and Masyhuri 2019; Uddin, Mahmood, and Fan 2019). Salah satu masalah perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah suasana formal di perusahaan yang cenderung kaku dan kurang santai. Masalah ini dapat diatasi dengan OCB (Widarko and Anwarodin 2022a). Secara tidak langsung, OCB dapat meningkatkan efektivitas organisasi, sehingga OCB dilakukan tanpa hambatan oleh seseorang (Qalati et al. 2022a). Dengan OCB, hubungan antar karyawan akan menjadi lebih santai, sehingga kinerja dan produktivitas karyawan dapat ditingkatkan. Gema, Hidayat, and Tannady (2023) mengungkapkan bahwa OCB memiliki banyak dampak positif bagi perusahaan, seperti menciptakan efisiensi organisasi, kemampuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten, serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Berdasarkan Laporan Kinerja Tahun 2023, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas (KPPBC Tanjung Emas), memperoleh nilai kinerja organisasi 112,19 dari nilai maksimal 120. Dari 19 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ditargetkan, KPPBC Tanjung Emas telah berhasil melampaui target 18 IKU namun terdapat 1 IKU belum memenuhi target, yaitu target realisasi penerimaan kepabeanan dan cukai.

Target penerimaan kepabeanan dan cukai sangat penting karena berperan krusial dalam menjaga stabilitas ekonomi dan mendukung pembiayaan negara. Penerimaan dari sektor ini berfungsi sebagai salah satu sumber pendapatan negara yang signifikan, membantu mendanai program-program pembangunan, pelayanan publik, serta investasi infrastruktur. Selain itu, kepabeanan dan cukai juga berfungsi sebagai alat pengendali perdagangan, memastikan barang-barang impor sesuai dengan standar dan kebijakan yang berlaku, serta melindungi industri dalam negeri dari persaingan tidak sehat. Jika target penerimaan tidak tercapai, hal ini dapat berdampak pada anggaran negara dan menghambat pelaksanaan program-program pemerintah yang telah direncanakan. Oleh karena itu, pencapaian target penerimaan kepabeanan dan cukai menjadi indikator kinerja yang sangat penting dalam menunjang perekonomian nasional. Belum optimalnya kinerja organisasi tersebut dapat disebabkan oleh belum optimalnya kinerja pegawai yang bekerja di KPPBC Tanjung Emas.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “***Bagaimana model peningkatan kinerja sumber daya manusia di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas***”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Person Organization-Fit* mampu meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*?
2. Apakah *Person Organization-Fit* dan *Organizational Citizenship Behavior* mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis *person organization fit* mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior*?
2. Mendeskripsikan dan menganalisis *person organization* dan *organizational citizenship behavior* mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia?

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teori

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui *person organization* dan *organizational citizenship behavior*.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui person organization dan organizational citizenship behavior.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2019) Kinerja Sumber Daya Manusia atau Prestasi kerja adalah hasil karya atau kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang di capai sumber daya manusia persatu periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sumber lain yang menganalogikan sumber daya manusia sebagai karyawan organisasi, menyatakan bahwa kinerja SDM adalah hasil kerja karyawan sesuai peran dan tugas yang dimiliki, pada suatu periode tertentu serta dikaitkan dengan nilai atau standar organisasi (Mathis. 2018).

Hasil kerja dan perilaku kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan disebut pula kinerja SDM (Samsuni 2023). Kinerja SDM juga dimaknai hasil kerja karyawan yang berupa kuantitatif dan kualitatif dan dicapai pada suatu periode tertentu, kinerja juga merupakan hasil dari pelaksanaan tugas (Metris et al. 2024). Kinerja SDM adalah tingkat keberhasilan yang dicapai karyawan dalam bidang pekerjaannya, yang dapat dilihat langsung pada output yang dihasilkan, baik dari kualitas, kuantitas, maupun kriterianya (Rahman Yudi Ardian 2020).

Kinerja sumber daya manusia dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari pegawai tersebut. Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu : 1) Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang,

demografi; 2) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, motivasi; 3) faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, *job design*.

Pengukuran kinerja sumber daya manusia, pada hakekatnya sama dengan pengukuran kinerja perusahaan (Sedarmayanti 2017). Kinerja sumber daya manusia dimaksud, lazimnya didasarkan pada perilaku sumber daya manusia dan kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugasnya (Zehir et al. 2012). Oleh karena itu, perusahaan perlu menentukan kriteria yang jelas dan terukur serta menerapkannya, disamping itu, salah satu tolok ukur keberhasilan manajemen perusahaan adalah peningkatan kinerja sumber daya manusia yang berkelanjutan serta proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan organisasi masa lalu (Mangkunegara 2019).

Menurut (Bernardin and Russel 2013) mengukur kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan indikator:

- 1) Kualitas/*Quality* meliputi kesesuaian pekerjaan dengan standar kerja, kecermatan dan keseriusan dalam bekerja;
- 2) Kuantitas/*Quantity* meliputi pemenuhan jumlah tugas dan/atau pemenuhan jumlah target yang telah ditentukan,
- 3) Ketepatan waktu/*Timeliness* meliputi kesesuaian jadwal, kecepatan menanggapi permintaan serta pengerjaan pekerjaan yang dilakukan sumber daya manusia sesegera mungkin atau mengalami penundaan,
- 4) Efektivitas/*Cost of effectiveness*, meliputi keterampilan bekerja yang dimiliki sumber daya manusia, sehingga tidak menambah biaya

pelaksanaan pekerjaan, peningkatan prestasi sumber daya manusia dan adaptasi yang dilakukan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan baik dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan,

- 5) Kemandirian sumber daya manusia/*Need of supervision*, hal ini termasuk ketika tanpa pengawasan sumber daya manusia bekerja tetap bekerja secara maksimal atau mengalami penurunan kualitas pekerjaan, sumber daya manusia aktif berusaha mencari solusi permasalahan pekerjaan secara mandiri serta sumber daya manusia bertanggung jawab pada pekerjaannya,
- 6) Komitmen kerja/*Interpersonal impact* , meliputi etos kerja sumber daya manusia, loyalitas dalam bekerja di perusahaan, dan kesadaran sumber daya manusia adalah bagian tim dan keluarga besar perusahaan, sehingga maju mundurnya perusahaan juga dipengaruhi sumber daya manusia.

Menurut Robbins and Timothy (2018) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Lebih lanjut disampaikan indikator kerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja SDM. Indikator untuk mengukur kinerja SDM menurut Robbins and Timothy (2018) adalah: 1) Kualitas Kerja; 2) Kuantitas; 3)Ketepatan Waktu; 4) Efektifitas; 5) Kemandirian.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah tingkat keberhasilan yang dicapai karyawan dalam bidang pekerjaannya, yang dapat dilihat langsung pada output yang dihasilkan, baik dari kualitas, kuantitas, maupun kriterianya. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja SDM dalam penelitian ini menggunakan indicator yang dikembangkan Robbins and Timothy

(2018) adalah: 1) Kualitas Kerja; 2) Kuantitas; 3) Ketepatan Waktu; 4) Efektifitas; 5) Kemandirian.

2.2. *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut (Kreitner and Kinicki 2014) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku karyawan yang melebihi panggilan tugas (*call of duty*). OCB menunjukkan perilaku yang di atas dan melebihi apa yang diharapkan (*above and beyond what is expected*), misalnya bersedia pulang terlambat untuk menyelesaikan proyek penting (D. Organ 1997; Organ 2014; Organ, Podsakoff, and MacKenzie 1983). Sedangkan menurut (Allen 2006) OCB merupakan manifestasi dari *extra-role behavior* yang meningkatkan ikatan antara anggota organisasi, memunculkan emosi positif dan merekatkan anggota, serta mewujudkan konsensus daripada konflik.

Organizational citizenship merupakan perilaku sukarela yang bukan dalam rangka pemenuhan syarat jabatan formal karyawan, namun demikian meningkatkan fungsi yang efektif bagi organisasi (Purbaningrum and Tjahjaningsih 2024). Lestari et al. (2023) juga menegaskan bahwa organisasi menginginkan dan memerlukan karyawan-karyawan yang mengerjakan sesuatu yang berguna yang tidak terdapat dalam deskripsi pekerjaan (*job descriptions*). Reza (2020) mendefinisikan *citizenship behavior* sebagai aktivitas karyawan yang sifatnya sukarela yang bisa jadi diberi imbalan atau tidak, tetapi memberikan kontribusi ke organisasi dengan meningkatkan kualitas pekerjaan secara menyeluruh di tempat kerja.

Jehanzeb (2020) menyatakan bahwa perilaku sukarela tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi peran dan tanggungjawab yang ditetapkan. Perilaku individu ini wujud dari kepuasan performa yang tidak diperintahkan secara formal dan tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem reward yang formal (Nisa, Faridah, and Komalasari 2022).

Indikator utama OCB menurut (D. W. Organ 1997) adalah sebagai berikut:

- 1) *Altruisme*, yaitu kesediaan untuk membantu ketika rekan kerja membutuhkan bantuan;
- 2) *Conscientiousness*, yaitu dedikasi terhadap pekerjaan dan keinginan yang kuat untuk melampaui persyaratan formal organisasi;
- 3) *Sportmanship*, yaitu perilaku toleransi yang tinggi terhadap gangguan pekerjaan atau penerimaan pegawai terhadap keadaan yang tidak sesuai dengan kondisi ideal.
- 4) *Courtesy*, yaitu perilaku yang mencerminkan karyawan selalu mempertimbangkan apakah keputusan kerja yang dibuatnya mempengaruhi karyawan lain.
- 5) *Civic Virtue*, yaitu perilaku pegawai untuk melibatkan diri dalam kegiatan organisasi yang tidak diperlukan dalam pekerjaannya.

Turner and Chinta (2013) memberikan kata kunci lain yang memudahkan batasan lima dimensi OCB yakni *altruism (assisting people)*, *courtesy (bringing people up to date)*, *conscientiousness (assisting company)*, *civic virtue (taking part in company matters)*, dan *sportmanship (avoiding counter productive acts)*.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang bersifat sukarela, mengerjakan sesuatu melebihi tugas pekerjaan formal, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Kemudian dalam penelitian ini indikator dari variabel OCB menurut (D. W. Organ 1997) yaitu *altruism* (membantu orang lain); *courtesy* (menghormati orang lain); *conscientiousness* (membantu organisasi); *civic virtue* (mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan), dan *Sportmanship* (menghindari perilaku kontraproduktif).

2.3. *Person Organization-Fit*

Person-organization fit (P-O Fit) secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof-Brown et al. 2023). *PO-Fit* merupakan kecocokan atau kesesuaian antara kepribadian dan nilai-nilai individu terhadap budaya organisasi. Menurut (Hitt, Xu, and Carnes 2016) *PO-Fit* adalah kesesuaian antara individu dan organisasi yang memiliki dampak penting terhadap kepuasan, komitmen, dan kinerja pekerjaan individu pegawai disebut *Person-Organization Fit (P-O Fit)*. Fikri et al. (2023) mengatakan *Person-Organization Fit* sebagai kesesuaian antara personal dan organisasi, yang terjadi ketika satu pihak memberikan kebutuhan pihak lainnya, atau kedua pihak berbagi kepribadian yang sama. *Person-organization fit* telah diartikan dalam beberapa cara termasuk kesesuaian nilai, kesesuaian sasaran, dan kecocokan antara kebutuhan karyawan (Purbaningrum and Tjahjaningsih 2024).

Adapun indikator PO-Fit menurut (Kristof 1996) dapat diartikan dalam empat konsep yaitu :

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*) yaitu kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi.
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*) yaitu kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja.
3. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) yaitu kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi.
4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) yaitu kesesuaian antara kepribadian dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi.

Lebih lanjut (Kristof-Brown et al. 2023) menyatakan bahwa kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki individu dan organisasi dapat dilihat dari perspektif *needs-supplies* dan *demands abilities*. Dilihat dari sisi *needs-supplies*, kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki individu dan organisasi terjadi ketika organisasi dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan individu. Sedangkan jika dilihat dari sisi *demands abilities*, kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki individu dan organisasi terjadi ketika individu memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Person-Organization Fit* merupakan tingkat kesesuaian atau kecocokan sumber daya manusia sebagai suatu individu dengan organisasi sebagai suatu kelompok yang

memiliki dampak penting terhadap kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan juga kinerja pekerjaan. Adapun indikator yang digunakan dalam mengukur *Person-Organization Fit* adalah menurut (Kristof 1996) yaitu :

2.1. Kesesuaian nilai (*value congruence*)

2.2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*)

2.3. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*)

2.4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*)

2.4. Pengaruh Antar Variabel dan Perumusan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh *Person-organization fit* terhadap *Kinerja Sumber Daya Manusia*

Ketika nilai-nilai individu dan organisasi sesuai (*congruance*), maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja serta meningkatkan kinerja SDM dalam melakukan tugas-tugasnya (Purbaningrum and Tjahjaningsih 2024). Hal ini didukung oleh beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari *Person-Organization Fit* (Fikri et al. 2023; Jehanzeb 2020). (Haryono 2021) menyatakan PO-Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Prahara and Ariawan (2023) juga menjelaskan PO-Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini berarti dengan meningkatnya PO-Fit, maka akan dapat mempengaruhi peningkatan yang cukup signifikan pada kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Bila *person-organization fit* semakin baik, *Kinerja Sumber Daya Manusia* semakin baik

2.4.2. Pengaruh *Person-organization fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Person-organization fit merupakan kecocokan atau kesesuaian antara kepribadian dan nilai-nilai seseorang dengan budaya organisasi (Kristof-Brown et al. 2023). Dengan adanya kecocokan atau kesesuaian antara kepribadian dan nilai-nilai seseorang dengan budaya organisasi, maka dapat menjadi faktor lahirnya emosi positif yang dapat meningkatkan pengaruh ikatan bagi anggota organisasi (Purbaningrum and Tjahjaningsih 2024). Hal tersebut berkaitan dengan *organizational citizenship behavior*, di mana *organizational citizenship behavior* merupakan manifestasi dari *extra-role behavior* yang meningkatkan ikatan antara anggota organisasi, memunculkan emosi positif dan merekatkan anggota, serta terwujudnya konsensus daripada konflik (Organ et al., 2006). Hal ini didukung oleh terdahulu yang menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Eromafuru et al. 2023; Fauzan 2023; Fikri et al. 2023; Jehanzeb 2020; Lestari et al. 2023; Pelealu 2022; Sabrina, Harahap, and Datuk 2023). Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Bila *person-organization fit* semakin baik, *organizational citizenship behavior* semakin baik

2.4.3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Kinerja Sumber Daya Manusia*

Menurut (Kreitner and Kinicki 2014) menjelaskan bahwa OCB memiliki korelasi positif dengan kesadaran bekerja, komitmen organisasi, dan peningkatan kinerja. Beberapa penelitian terdahulu, menjelaskan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Sumber daya manusia (Ardella and Suhana Suhana. 2023; Hermawan et al. 2020; Khan et al. 2020; Liu and Lin 2019; Qalati et al. 2022b; Ridwan, Mulyani, and Ali 2020b; Thevanes and Harikaran 2020a, 2020b; Turnley et al. 2003; Widarko and Anwarodin 2022b). Sebagaimana beberapa peneliti juga menyatakan bahwa semakin baik OCB yang dimiliki sumber daya manusia organisasi akan meningkatkan kinerja SDM (Jiang, Zhao, and Ni 2017; Rizaie et al. 2023; Wu, Tso-Jen Chen, and Yao-Chin Wang 2023). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

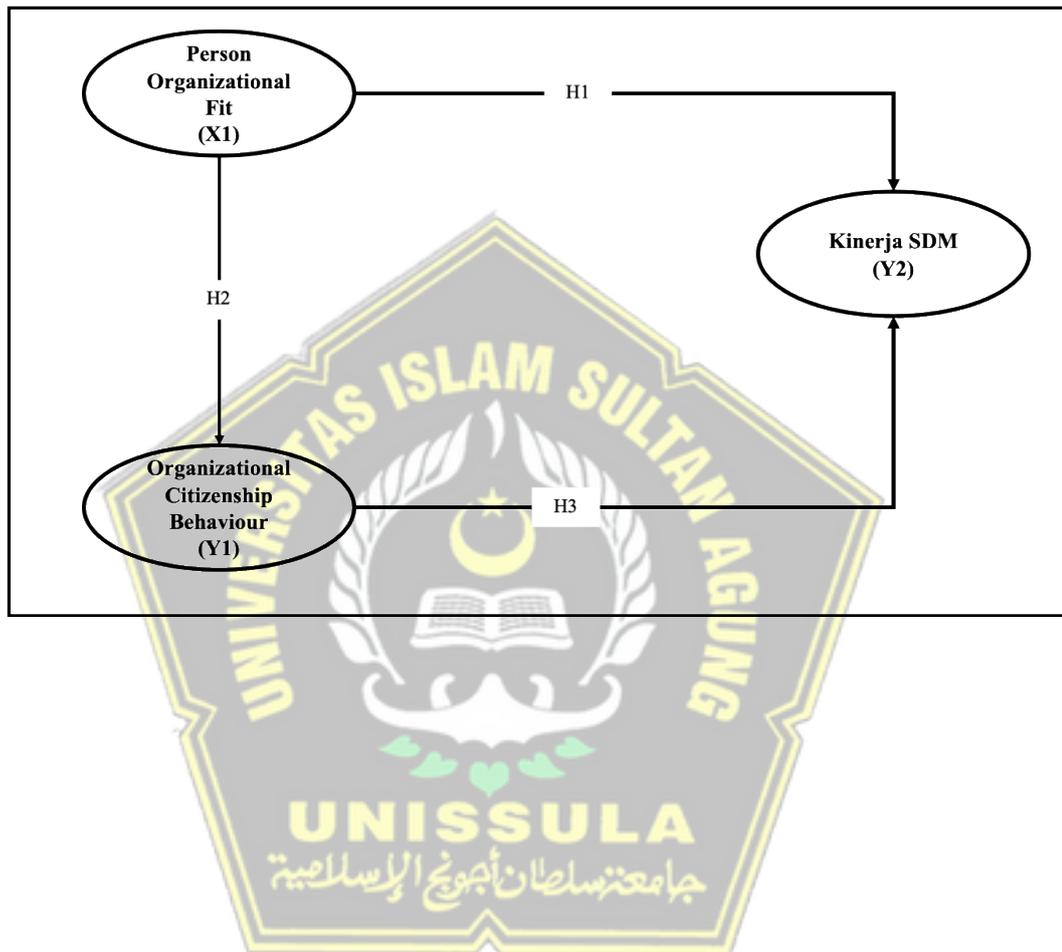
H2 : Bila *Organizational Citizenship Behavior* semakin baik, kinerja SDM semakin baik

2.5. Model Empiris

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada Gambar 2.1 : Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia di pengaruhi oleh *organizational citizenship*

behavior dan person-organization fit yang baik. Sedangkan *organizational citizenship behavior* dibangun dengan person-organization fit yang baik.

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (Explanatory research). Menurut Sugiyono (2022) *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini variabel tersebut mencakup : *person-organization fit*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja sumber daya manusia.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2022). Dalam penelitian ini, populasi adalah pegawai negeri sipil yang bekerja di Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea Cukai Tanjung Emas dengan total populasi 249 pegawai (31 Desember 2023).

Pada penelitian ini, pengambilan jumlah responden menggunakan estimasi Maximum Likelihood (ML) besarnya sampel / sample size 100 – 200 (Imam Gozali, 2004). Dalam penelitian ini jumlah sampelnya adalah 100. Kemudian, penelitian ini menggunakan metode *Purposive Sampling*. Menurut Sugiyono (2022) *Purposive sampling* adalah teknik penentuan

sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel dilakukan dengan mempertimbangkan karakteristik: a). Pendidikan minimal D1, b). Pengalaman bekerja minimal 1 tahun.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer merupakan sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data. (Sugiyono, 2022). Data primer penelitian adalah *person-organization fit*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja sumber daya manusia.

Menurut Sugiyono (2022) data sekunder adalah sumber yang tidak langsung dimana memberi data untuk peneliti, data tersebut didapatkan dari sumber yang bisa memberikan dukungan penelitian seperti dari literatur dan dokumentasi. Data tersebut meliputi jumlah karyawan serta identitas responden diperoleh dari KPPBC TMP Tanjung Emas dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam studi ini dengan penyebaran kuesioner. Menurut Sugiyono (2022) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Kuesioner dibagikan langsung kepada responden baik menggunakan kuesioner kertas maupun kuesioner online.

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian ini mencakup *person-organization fit*, *organizational citizenship behavior* dan kinerja sumber daya manusia. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Person-Organization Fit</i> Tingkat kesesuaian atau kecocokan sumber daya manusia sebagai suatu individu dengan organisasi sebagai suatu kelompok yang memiliki dampak penting terhadap kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan juga kinerja pekerjaan.	1. Kesesuaian nilai 2. Kesesuaian tujuan 3. Pemenuhan kebutuhan karyawan 4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian	(Kristof 1996)
2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> Perilaku yang bersifat sukarela, mengerjakan sesuatu melebihi tugas pekerjaan formal, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi dan efektivitas organisasi.	1. Membantu orang lain 2. Menghormati orang lain 3. Membantu organisasi 4. Mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan 5. Menghindari perilaku kontraproduktif	(D. W. Organ 1997)
3	Kinerja SDM Hasil kerja sumber daya manusia yang bersifat kualitatif dan kuantitatif sesuai dengan tugas dan fungsi pada organisasi	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian	(Robbins and Timothy 2018)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval skala semantic 1 s/d 5 dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.6. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini mencakup analisis statistik deskriptif dan analisis SEM-PLS untuk melakukan uji validitas, uji reliabilitas, evaluasi kesesuaian model dan uji hipotesis. PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut (Ghozali, 2021).

SEM-PLS merupakan jenis model *structural equation modelling* (SEM) yang berbasis *component* atau *variance*. Alat analisis ini dipilih karena *Partial least square* (PLS) adalah metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi, data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* dan ukuran sampel juga tidak harus besar, walaupun *partial least square* digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel.

Pengolahan data SEM-PLS dalam hal ini dilakukan dengan bantuan software Smart PLS versi 4.0. Pemilihan Smart PLS didasarkan bahwa penggunaan data dalam analisis smartPLS tidak harus memiliki distribusi normal karena SmartPLS menggunakan metode *bootstraping* atau penggandaan secara acak. Oleh

karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi PLS. Selain itu, PLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel.

3.6.1. Uji Validitas

Kriteria validitas diukur dengan *convergent validity* dan *discriminant validity*.

1) *Convergent validity*

Convergent validity menunjukkan korelasi antara masing-masing indikator dengan konstraknya. *Convergent validity* dapat diketahui dari besarnya nilai loading faktor atau *outer loading*. Menurut Ghozali (2014) nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan, sedangkan nilai loading antara 0,5 sd 0,6 dapat dianggap cukup apabila digunakan dalam tahap awal penelitian (Ghozali, 2014).

2) *Discriminant validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan statistik *Cross loading*, *Fornell Lacker Criterion*, serta HTMT.

- a) Evaluasi *discriminant validity* berdasarkan *cross loading* dilakukan untuk menilai apakah item-item dalam instrumen pengukuran lebih terkait dengan konstruk yang diukur daripada dengan konstruk lain. Metode ini memeriksa seberapa baik item-item dari satu konstruk membedakan diri dari item-item yang mengukur konstruk lain. Apabila korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dari

ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan konstruk laten tersebut memiliki validitas yang baik.

- b) Evaluasi *Fornell Lacker Criterion* dilakukan dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai validitas diskriminan yang baik (Ghozali, 2014).
- c) Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dilakukan dengan melihat matrik HTMT untuk dapat memastikan bahwa konstruk dalam model pengukuran benar-benar berbeda dan mengukur aspek yang unik dari fenomena yang diteliti, Nilai HTMT yang lebih rendah dari 0,90 menunjukkan validitas diskriminan yang baik (Hair et al., 2019).

3.6.2. Uji Reliabilitas

Dalam penelitian kali ini, uji reabilitas dilakuan dengan menggunakan 3 pengukutan yang terdiri dari uji *Cronbach Alpha*, *composite reliability*, dan *Average Variance Extracted* (AVE).

- 1) *Cronbach Alpha*. Reliabilitas konstruk yang baik diperoleh jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,70. Semakin tinggi reliabilitas data, maka data akan dikatakan semakin baik dan dapat dikatakan sebagai instrument yang handal.

- 2) *Average Variance Extracted* (AVE). Koefisien ini menggambarkan interkorelasi internal yaitu korelasi antar indikator di dalam model. Nilai AVE yang direkomendasikan lebih besar dari 0,5.
- 3) *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7.

3.6.3. Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Uji Kecocokan Model (model fit test) adalah serangkaian analisis statistik yang digunakan untuk menentukan seberapa baik model yang diusulkan sesuai dengan data yang diperoleh. Tujuan utama dari uji kecocokan model adalah untuk menilai seberapa baik model tersebut dapat menjelaskan atau merepresentasikan hubungan antara variabel dalam data. Dalam penelitian kali ini, uji kecocokan model dilakukan pada PLS dengan menggunakan pengujian nilai *R-square* dan nilai statistik Q^2 .

- a) Analisis *R-squared* atau uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *R-squared* digunakan untuk mengukur derajat variasi perubahan dari variabel bebas (eksogen) ke variabel terikat (endogen). Semakin tinggi nilai *R-squared*, maka semakin baik pula model prediktif model penelitian yang diajukan (Abdillah, W., & Hartono, 2015). Interpretasi *R square* menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi).
- b) *Predictive Relevance* (Q^2). *Predictive Relevance*

merupakan ukuran dalam analisis model yang digunakan untuk menilai seberapa baik model dapat memprediksi nilai variabel dependen berdasarkan variabel independen yang ada dalam model. Menurut Ghozali (2014) *Predictive Relevance* digunakan untuk mengukur nilai observasi model dan juga estimasi parameternya. Jika nilai Q^2 lebih dari 0, maka model dianggap memiliki tingkat relevansi prediktif yang baik. Sebaliknya, jika nilai Q^2 kurang dari 0, maka model dianggap memiliki tingkat relevansi prediktif yang rendah (Ghozali, 2014).

3.6.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang dilakukan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Uji t. Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen memiliki dampak yang signifikan pada variabel dependen. Secara umum, tingkat signifikansi yang digunakan pada penelitian adalah sebesar 0,05 ($\alpha=5\%$). Menurut Ghozali (2014) uji t dilakukan dengan 2 kriteria yaitu Jika nilai atau tingkat signifikansi sama dengan atau kurang dari 0,05, maka hasil uji dianggap signifikan. Hipotesis alternatif dapat diterima apabila arah koefisien sesuai dengan arah yang dinyatakan dalam hipotesis, sedangkan jika nilai atau tingkat signifikansi melebihi 0,05, maka hasil uji dianggap tidak signifikan dan hipotesis nol ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen dan variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 100 pegawai negeri sipil yang bekerja di Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea Cukai Tanjung Emas. Responden yang dipilih yaitu pegawai negeri sipil dengan pendidikan minimal D1 dan pengalaman bekerja minimal 1 tahun. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 100 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa keraj yang dipaparkan berikut ini:

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	65	65.0
Wanita	35	35.0
Total	100	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Perbedaan antara pegawai laki-laki dan perempuan dapat terlihat dalam berbagai aspek, seperti tanggung jawab kerja, persepsi terhadap kepemimpinan, hingga tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 65 responden (65,0%) dan responden wanita sebanyak 35 responden (35,0%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Pegawai laki-laki umumnya dianggap lebih terlibat dalam pekerjaan yang memerlukan keterampilan teknis atau fisik.

2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
18 - 30 tahun	33	33.0
31 - 40 tahun	49	49.0
41 - 50 tahun	15	15.0
> 50 tahun	3	3.0
Total	100	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dari sajian data pada Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun (49%). Pada usia ini, umumnya seseorang telah memiliki banyak pengalaman kerja yang dapat membantu mereka mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan keahliannya.

3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	4	4.0
Diploma	39	39.0
S1	49	49.0
S2	7	7.0
S3	1	1.0
Total	100	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 yaitu sebanyak 49 responden (49,0%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 4 responden (4,0%), Diploma sebanyak 39 responden (39,0%), S2 sebanyak 7 responden (7,0%), dan terdapat 1 responden (1,0%) yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S3. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berlatar belakang pendidikan sarjana S1. Pegawai dengan pendidikan yang tinggi memiliki kompetensi dan pengetahuan sesuai bidangnya, sehingga dapat mendukung pekerjaan mereka.

4. Masa Kerja

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	53	53.0
11 - 20 tahun	32	32.0
21 - 30 tahun	12	12.0
> 30 tahun	3	3.0
Total	100	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 53 responden (53,0%). Responden dengan masa kerja kurang dari 11-20 tahun sebanyak 32 responden (32,0%), masa kerja 21-30 tahun sebanyak 12 responden (12,0%), dan di atas 30 tahun sebanyak 3 responden (3,0%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja yang cukup lama. Pengalaman ini memungkinkan mereka untuk menjadi lebih efisien dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif ditujukan untuk memperoleh gambaran penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui analisis deskriptif akan diperoleh informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya, deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil analisis deskripsi jawaban responden pada masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
----	------------------------	------	-----------------

1	<i>Person-Organization Fit</i>	3.79	
	Kesesuaian nilai	3.78	0.76
	Kesesuaian tujuan	3.81	0.86
	Pemenuhan kebutuhan karyawan	3.82	0.80
	Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian	3.75	0.82
2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	3.81	
	Membantu orang lain	3.78	0.97
	Menghormati orang lain	3.82	0.86
	Membantu organisasi	3.85	0.80
	Mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan	3.73	0.94
	Menghindari perilaku kontraproduktif	3.88	0.79
3	Kinerja SDM	3.68	
	Kualitas Kerja	3.67	1.01
	Kuantitas	3.70	0.95
	Ketepatan Waktu	3.68	0.89
	Efektifitas	3.66	0.95
	Kemandirian	3.67	0.94

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel *Person-Organization Fit* secara keseluruhan sebesar 3,79 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa tingkat kesesuaian atau kecocokan atau *person-organization fit* yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Person-Organization Fit* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Pemenuhan kebutuhan karyawan (3,82) dan terendah pada indikator Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (3,75).

Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,81 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Menghindari perilaku

kontraproduktif (3,88) dan terendah pada indikator Mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan (3,73).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,68 terletak pada rentang kategori baik (3,66 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kuantitas (3,70) dan terendah pada indikator Efektifitas (3,66).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran reflektif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. **Evaluasi Validitas Konvergen *Person-Organization Fit* (X1)**

Pengukuran variabel *Person-Organization Fit* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Person-Organization Fit* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Person-Organization Fit*.

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Person-Organization Fit* (X1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
X11	Kesesuaian nilai	0.734
X12	Kesesuaian tujuan	0.902
X13	Pemenuhan kebutuhan karyawan	0.826
X14	Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian	0.911

Sajian data pada Tabel 4.9 menunjukkan seluruh indikator variabel *Person-Organization Fit (X1)* memiliki nilai loading faktor di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Person-Organization Fit (X1)* mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kesesuaian nilai, Kesesuaian tujuan, Pemenuhan kebutuhan karyawan, dan Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Y1)*

Pengukuran variabel *Organizational Citizenship Behavior* pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Y1)*

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y11	Membantu orang lain	0.885
Y12	Menghormati orang lain	0.874
Y13	Membantu organisasi	0.927
Y14	Mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan	0.871
Y15	Menghindari perilaku kontraproduktif	0.910

Data pada Tabel 4.10 menunjukkan seluruh indikator variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) memiliki nilai loading faktor berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Membantu orang lain, Menghormati orang lain, Membantu organisasi, Mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan, dan Menghindari perilaku kontraproduktif.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM (Y2)

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi lima. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.11

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator *Variabel* Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>
Y21	Kualitas Kerja	0.919
Y22	Kuantitas	0.865
Y23	Ketepatan Waktu	0.828
Y24	Efektifitas	0.875
Y25	Kemandirian	0.894

Tabel 4.11 memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) berada di atas angka 0,700 Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan

secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas Kerja; Kuantitas; Ketepatan Waktu; Efektifitas; dan Kemandirian.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fornell Lacker Criterion

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.12
Nilai Fornell Lacker Criterion

	Kinerja SDM	Organizational Citizenship Behavior	Person-Organization Fit
Kinerja SDM	0.877		
Organizational Citizenship Behavior	0.752	0.894	
Person-Organization Fit	0.734	0.612	0.846

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Kinerja SDM	Organizational Citizenship Behavior	Person-Organization Fit
Kinerja SDM			
Organizational Citizenship Behavior	0.803		
Person-Organization Fit	0.812	0.661	

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.13
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Organizational Citizenship Behavior	Person- Organization Fit
X1 1	0.490	0.351	0.734
X1 2	0.672	0.625	0.902
X1 3	0.601	0.467	0.826
X1 4	0.696	0.580	0.911
Y1 1	0.707	0.885	0.564
Y1 2	0.691	0.874	0.584
Y1 3	0.650	0.927	0.512
Y1 4	0.694	0.871	0.552
Y1 5	0.602	0.910	0.510
Y2 1	0.919	0.705	0.664
Y2 2	0.865	0.635	0.677
Y2 3	0.828	0.587	0.608
Y2 4	0.875	0.653	0.671
Y2 5	0.894	0.708	0.595

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. Atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.924	0.943	0.768
Organizational Citizenship Behavior	0.937	0.952	0.798
Person-Organization Fit	0.867	0.909	0.716

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada Tabel 4.14. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5,. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinieritas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat

menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja SDM	1.598
Person-Organization Fit -> Kinerja SDM	1.598
Person-Organization Fit -> Organizational Citizenship Behavior	1.000

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.15, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian *Goodness of Fit*

Uji Kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q²

memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-square (R^2)

Tabel 4.16 menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R^2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.16
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square	R-square adjusted
Kinerja SDM	0.685	0.679
Organizational Citizenship Behavior	0.374	0.368

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.16 memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,685. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel *Person-Organization Fit* dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 68,5%, sedangkan sisanya 31,5% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Organizational Citizenship Behavior* bernilai 0,374. Artinya *Organizational Citizenship Behavior* dapat dipengaruhi oleh *Person-Organization Fit* sebesar 37,4 % dan sisanya 62,6% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-square (Q^2)

Nilai Q-Square (Q^2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan

oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q^2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
Kinerja SDM	500.000	240.644	0.519
Organizational Citizenship Behavior	500.000	355.383	0.289

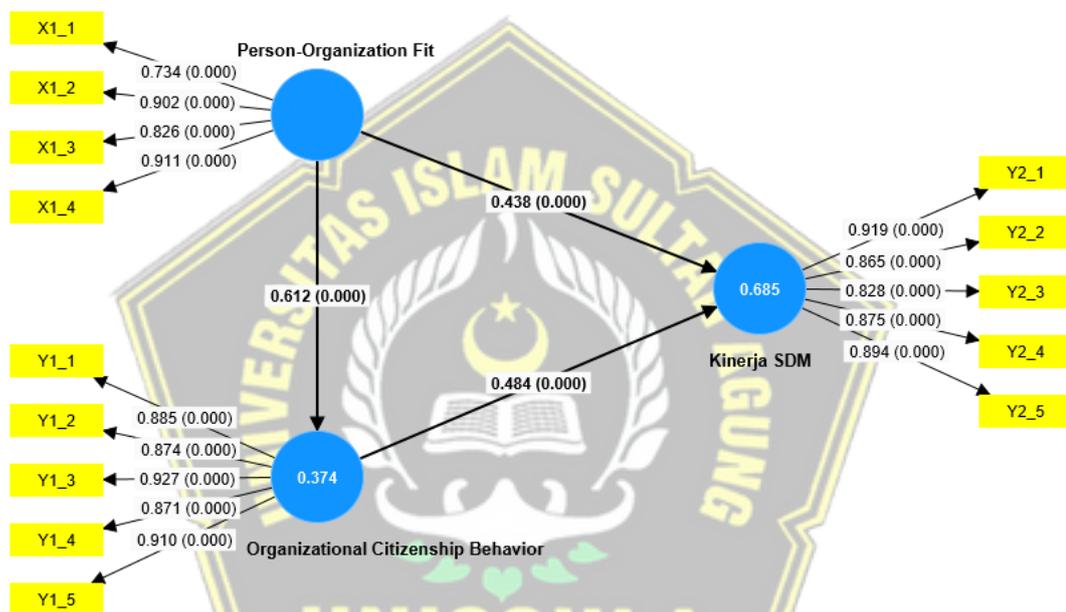
Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai 0,519 untuk variabel Kinerja SDM. Nilai tersebut lebih besar dari 0,35 berarti model memiliki predictive relevance yang kuat. Nilai Q-square *Organizational Citizenship Behavior* didapatkan 0,289. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki predictive relevance yang cukup kuat (moderat). Nilai semuanya berada Q^2 di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada

signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Person-Organization Fit terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan thitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5%

adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja SDM	0.484	0.481	0.077	6.301	0.000
Person-Organization Fit -> Kinerja SDM	0.438	0.439	0.083	5.307	0.000
Person-Organization Fit -> Organizational Citizenship Behavior	0.612	0.614	0.058	10.472	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1 : Bila Person-organization fit semakin baik, Kinerja Sumber Daya Manusia semakin baik

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Person-Organization Fit terhadap Kinerja SDM yakni 0,438. Hasil itu memberi bukti bahwa *Person-Organization Fit* memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (5.307) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Person-Organization Fit* secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik *Person-Organization Fit*, maka Kinerja SDM akan

cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “*Bila Person-organization fit semakin baik, Kinerja Sumber Daya Manusia semakin baik*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2 : Bila Person-organization fit semakin baik, Organizational citizenship behavior semakin baik

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Person-Organization Fit terhadap Organizational Citizenship Behavior yakni 0,612. Hasil itu memberi bukti bahwa *Person-Organization Fit* memberi pengaruh positif kepada *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (10.472) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Person-Organization Fit* secara positif dan signifikan mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini berarti semakin baik *Person-Organization Fit*, maka *Organizational Citizenship Behavior* akan cenderung semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ” *Bila Person-organization fit semakin baik, Organizational citizenship behavior semakin baik* ” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3 : Bila Organizational Citizenship Behavior semakin baik, kinerja SDM semakin baik

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja SDM yakni 0,484. Hasil itu memberi bukti bahwa Organizational Citizenship Behavior memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (6.301) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu *Organizational Citizenship Behavior* secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila *Organizational Citizenship Behavior* semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ‘*Bila Organizational Citizenship Behavior semakin baik, kinerja SDM semakin baik*’ dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	Bila <i>person-organization fit</i> semakin baik, <i>Kinerja Sumber Daya Manusia</i> semakin baik	5.307	0.000	Diterima
H2	Bila <i>person-organization fit</i> semakin baik, <i>organizational citizenship behavior</i> semakin baik	10.472	0.000	Diterima
H3	Bila <i>Organizational Citizenship Behavior</i> semakin baik, <i>kinerja SDM</i> semakin baik	6.301	0.000	Diterima

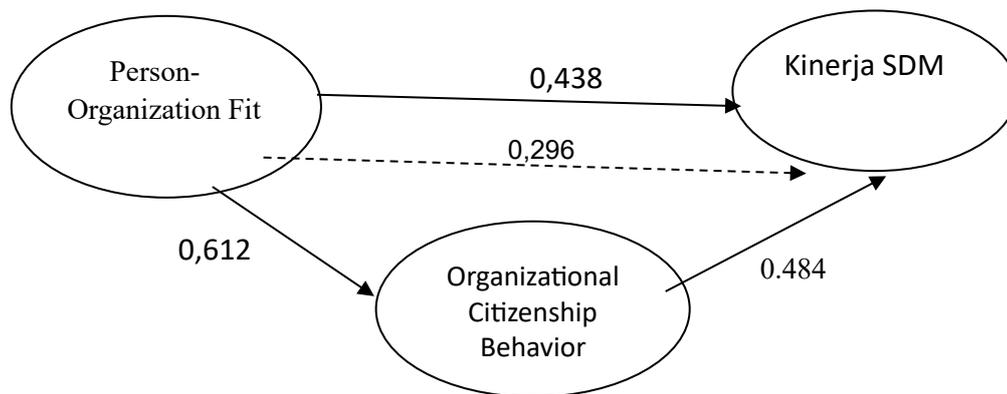
Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ dan $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Person-Organization Fit* terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (*Person-Organization Fit*) terhadap variabel endogen (*Kinerja SDM*) melalui variabel intervening, yaitu variabel *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengaruh tidak langsung *Person-Organization Fit* terhadap *Kinerja SDM* melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi Organizational Citizenship Behavior pada Hubungan Antar Person-Organization Fit Terhadap Kinerja SDM

Keterangan :

- ▼ : Pengaruh langsung
- : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Person-Organization Fit -> Organizational Citizenship Behavior -> Kinerja SDM	0.296	0.296	0.055	5.356	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Pengaruh mediasi *Organizational Citizenship Behavior* dalam kaitan variabel *Person-Organization Fit* terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,296. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 5.356 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh *Person-Organization Fit* dengan Kinerja SDM. Artinya, adanya kecocokan SDM

dengan organisasi (*Person-Organization Fit*) yang baik akan mendorong perilaku OCB pegawai, selanjutnya tinggi perilaku OCB pegawai akan sangat berkontribusi bagi peningkatan kinerja pegawai.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh *Person-organization fit* terhadap *Kinerja Sumber Daya Manusia*

Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Person-Organization Fit* terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik *Person-Organization Fit*, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Hasil ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari *Person-Organization Fit*. (Fikri et al., 2023; Haryonor, 2021; Jehanzeb, 2020) menyatakan PO-Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Pengukuran variabel *Person-Organization Fit* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator, yaitu indikator Kesesuaian nilai, Kesesuaian tujuan, Pemenuhan kebutuhan karyawan, dan Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian. Sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kualitas Kerja; Kuantitas; Ketepatan Waktu; Efektifitas; dan Kemandirian.

Semakin kuat kesesuaian antara karakteristik budaya organisasi dengan kepribadian individu, semakin tinggi pula kualitas kerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia. Hal ini mengindikasikan bahwa

ketika individu merasa nilai, norma, dan budaya kerja dalam organisasi sejalan dengan kepribadian serta keyakinan mereka, maka mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan bekerja dengan lebih optimal.

Variabel *Person-Organization Fit* memiliki indikator dengan nilai *outer loading* terendah, yaitu Kesesuaian Nilai, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah Ketepatan Waktu. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan Kesesuaian Nilai dalam organisasi dapat berkontribusi pada peningkatan Ketepatan Waktu dalam kinerja SDM.

4.6.2. Pengaruh *Person-organization fit* terhadap *Organizational citizenship behavior*

Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Person-Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang berarti semakin baik *Person-Organization Fit*, maka *Organizational Citizenship Behavior* akan cenderung semakin tinggi. Hal ini didukung oleh terdahulu yang menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (Eromafuru et al., 2023; Fauzan, 2023; Fikri et al., 2023; Jehanzeb, 2020; Lestari et al., 2023; Pelealu, 2022; Sabrina et al., 2023).

Pengukuran variabel *Person-Organization Fit* pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. yaitu indikator Kesesuaian nilai,

Kesesuaian tujuan, Pemenuhan kebutuhan karyawan, dan Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian sedangkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator Membantu orang lain, Menghormati orang lain, Membantu organisasi, Mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan, dan Menghindari perilaku kontraproduktif.

Semakin tinggi kesesuaian antara karakteristik budaya organisasi dan kepribadian individu, semakin besar kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku yang mendukung organisasi, seperti membantu organisasi dalam berbagai aspek operasional. Hal ini mencerminkan bahwa ketika seseorang merasa bahwa nilai, norma, dan budaya kerja di dalam organisasi selaras dengan kepribadian serta keyakinannya, mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara sukarela di luar tugas formalnya.

Indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel Person-Organization Fit adalah Kesesuaian Nilai, sementara dalam variabel Organizational Citizenship Behavior, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Mengambil Peran dalam Menyelesaikan Permasalahan Perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian nilai individu dengan organisasi, maka semakin besar kecenderungan individu untuk berkontribusi secara aktif dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan.

4.6.3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja SDM

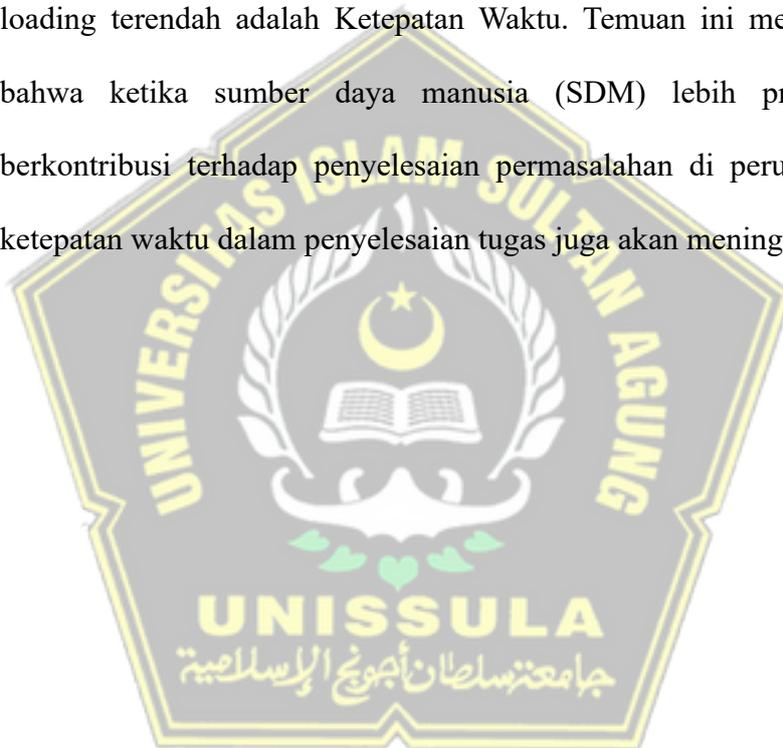
Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja SDM yang berarti apabila *Organizational Citizenship Behavior* semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Sebagaimana beberapa peneliti juga menyatakan bahwa semakin baik OCB yang dimiliki sumber daya manusia organisasi akan meningkatkan kinerja SDM (Jiang et al., 2017; Rizaie et al., 2023; Wu et al., 2023).

Pengukuran variabel *Organizational Citizenship Behavior* pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator yaitu indikator Membantu orang lain, Menghormati orang lain, Membantu organisasi, Mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan, dan Menghindari perilaku kontraproduktif. Sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator Kualitas Kerja; Kuantitas; Ketepatan Waktu; Efektifitas; dan Kemandirian.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi dalam variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah Membantu organisasi, sementara dalam variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai tertinggi adalah Kualitas Kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kecenderungan SDM untuk berkontribusi secara aktif dalam membantu organisasi, maka semakin baik pula kualitas kerja yang dihasilkan. Dengan kata lain, perilaku positif yang mencerminkan kepedulian dan keterlibatan

karyawan di luar tugas utama mereka dapat berdampak signifikan terhadap peningkatan kualitas kerja.

Indikator dengan nilai outer loading terendah dalam variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kemampuan individu untuk mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan di perusahaan. Sementara itu, dalam variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah Ketepatan Waktu. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika sumber daya manusia (SDM) lebih proaktif dalam berkontribusi terhadap penyelesaian permasalahan di perusahaan, maka ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas juga akan meningkat.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian terkait peran *Person-Organization Fit* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja SDM dapat disimpulkan jawaban atas pertanyaan penelitian adalah :

1. Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Person-Organization Fit* terhadap Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik *Person-Organization Fit*, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat.
2. Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Person-Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang berarti semakin baik *Person-Organization Fit*, maka *Organizational Citizenship Behavior* akan cenderung semakin tinggi.
3. Penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja SDM yang berarti apabila *Organizational Citizenship Behavior* semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini membuktikan bahwa kinerja SDM dapat didorong dengan optimalisasi *Person-Organization Fit* dan *Organizational*

Citizenship Behavior. Berdasarkan korelasi antar indikator maka dapat diperoleh implikasi teoritis dalam penelitian ini sebagaimana berikut :

1. Semakin kuat kesesuaian antara karakteristik budaya organisasi dengan kepribadian individu, semakin tinggi pula kualitas kerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia. Dengan demikian, keselarasan ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga dapat berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.
2. Ketika nilai-nilai individu lebih selaras dengan budaya dan nilai organisasi, maka karyawan cenderung memiliki rasa keterikatan yang lebih tinggi terhadap tujuan perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan disiplin, efisiensi, serta kepatuhan terhadap jadwal kerja dan tenggat waktu yang telah ditetapkan. Sebaliknya, ketidaksesuaian nilai dapat menyebabkan rendahnya motivasi dan keterlambatan dalam penyelesaian tugas, yang berdampak pada efektivitas kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, upaya untuk memperkuat keselarasan nilai antara individu dan organisasi menjadi penting dalam meningkatkan akurasi waktu dalam pelaksanaan pekerjaan.
3. Ketika seseorang merasa bahwa nilai, norma, dan budaya kerja di dalam organisasi selaras dengan kepribadian serta keyakinannya, mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara sukarela di luar tugas formalnya. Dengan kata lain, kesesuaian yang tinggi antara budaya organisasi dan kepribadian individu dapat memperkuat komitmen serta

meningkatkan perilaku positif dalam lingkungan kerja, termasuk partisipasi aktif dalam membantu organisasi mencapai tujuan dan meningkatkan efektivitas operasionalnya.

4. Semakin tinggi tingkat kesesuaian nilai individu dengan organisasi, maka semakin besar kecenderungan individu untuk berkontribusi secara aktif dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan. Dengan kata lain, keselarasan nilai antara individu dan organisasi dapat mendorong sikap proaktif karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan serta meningkatkan keterlibatan mereka dalam mengatasi berbagai tantangan di lingkungan kerja.
5. Semakin tinggi kecenderungan SDM untuk berkontribusi secara aktif dalam membantu organisasi, maka semakin baik pula kualitas kerja yang dihasilkan. Dengan kata lain, perilaku positif yang mencerminkan kepedulian dan keterlibatan karyawan di luar tugas utama mereka dapat berdampak signifikan terhadap peningkatan kualitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang menumbuhkan sikap saling membantu dan keterlibatan dalam organisasi dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja individu maupun keseluruhan tim.
6. Ketika sumber daya manusia (SDM) lebih proaktif dalam berkontribusi terhadap penyelesaian permasalahan di perusahaan, maka ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas juga akan meningkat. Dengan kata lain, semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam membantu menyelesaikan tantangan organisasi, semakin besar kemungkinan

mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih tepat waktu. Hal ini mencerminkan bahwa sikap proaktif dalam OCB dapat berdampak positif terhadap efisiensi kerja dan kepatuhan terhadap jadwal yang telah ditetapkan, sehingga secara keseluruhan dapat meningkatkan kualitas kinerja SDM di dalam organisasi.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil pengukuran variabel *Person-Organization Fit*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian*, sedangkan yang terendah adalah *Kesesuaian nilai*. Oleh karena itu, KPPBC TMP Tanjung Emas perlu meningkatkan kesesuaian nilai dengan menyusun dan mengimplementasikan program internalisasi nilai organisasi secara lebih sistematis. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan berbasis nilai, mentoring oleh senior yang telah menunjukkan keselarasan dengan budaya organisasi, serta mekanisme evaluasi periodik untuk mengukur tingkat pemahaman dan penerapan nilai organisasi dalam perilaku sehari-hari. Sementara itu, kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian yang sudah tinggi perlu dipertahankan melalui seleksi karyawan yang mempertimbangkan aspek kepribadian, serta penguatan budaya kerja yang mendorong keselarasan antara individu dan organisasi.

Dalam variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Membantu organisasi*, sedangkan yang terendah adalah *Mengambil peran dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan*. Oleh karena itu, KPPBC TMP Tanjung Emas harus meningkatkan peran aktif karyawan dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan dengan cara

mendorong budaya problem-solving, membentuk tim kerja lintas fungsi untuk menangani isu-isu strategis, serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tantangan organisasi. Di sisi lain, perilaku membantu organisasi perlu terus dipertahankan dengan memperkuat sistem apresiasi, meningkatkan keterlibatan karyawan dalam kegiatan sosial organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan kerja sama.

Untuk variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Kualitas Kerja*, sementara yang terendah adalah *Ketepatan Waktu*. Dengan demikian, KPPBC TMP Tanjung Emas harus meningkatkan ketepatan waktu dengan menetapkan standar waktu penyelesaian tugas yang lebih jelas, menerapkan sistem monitoring berbasis teknologi, serta memberikan pelatihan manajemen waktu kepada karyawan. Selain itu, diperlukan evaluasi berkala terhadap beban kerja untuk memastikan bahwa keterlambatan tidak disebabkan oleh faktor eksternal yang dapat dikendalikan. Sementara itu, kualitas kerja yang sudah tinggi perlu dipertahankan melalui peningkatan program pengembangan kompetensi, penerapan sistem evaluasi berbasis kinerja, serta penguatan budaya kerja yang berorientasi pada hasil dan inovasi.

5.4. Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantaranya adalah :

1. Hasil koefisien determinasi (*R-square*) yang rendah menunjukkan bahwa masih banyak variabilitas lainnya yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Faktor eksternal seperti kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, atau lingkungan organisasi kemungkinan turut berperan dalam mempengaruhi OCB, namun tidak dianalisis dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dapat mempertimbangkan faktor-faktor tambahan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif terkait determinan OCB.
2. Penelitian ini hanya dilakukan di KPPBC TMP Tanjung Emas, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke instansi lain dengan karakteristik yang berbeda.
3. Pengukuran variabel menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner, yang dapat menyebabkan keterbatasan dalam menangkap aspek-aspek kualitatif, seperti dinamika organisasi dan faktor emosional karyawan.
4. Penelitian ini bersifat *cross-sectional*, sehingga tidak dapat menggambarkan perubahan perilaku dan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

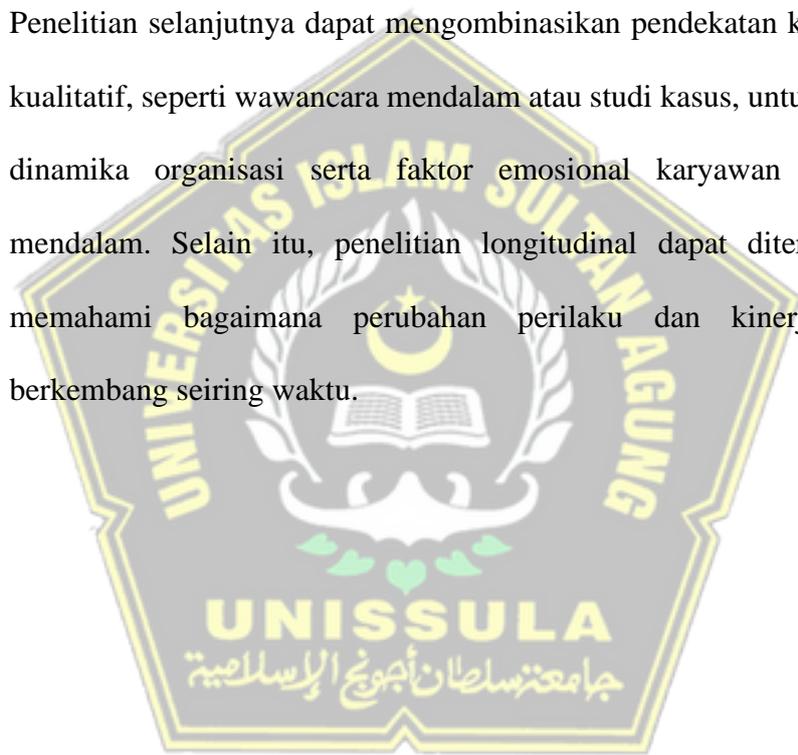
5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengingat rendahnya koefisien determinasi (*R-square*), penelitian selanjutnya dapat memasukkan variabel eksternal seperti kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, dan lingkungan organisasi untuk memperoleh

pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB).

2. Agar generalisasi hasil dapat ditingkatkan maka penelitian mendatang dapat dilakukan di instansi lain dengan karakteristik organisasi yang berbeda, sehingga memungkinkan perbandingan dan analisis yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap OCB dan kinerja SDM.
3. Penelitian selanjutnya dapat mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau studi kasus, untuk menangkap dinamika organisasi serta faktor emosional karyawan secara lebih mendalam. Selain itu, penelitian longitudinal dapat diterapkan untuk memahami bagaimana perubahan perilaku dan kinerja karyawan berkembang seiring waktu.



DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Tammy D. 2006. *Rewarding Good Citizens: The Relationship Between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards 1*. Vol. 36.
- Ardella, Anastasia Bernike, and Suhana Suhana. 2023. "Improving Employee Performance: The Role Of Organizational Culture, Work Ethic, And Organizational Citizenship Behavior (OCB)." *Management Studies and Entrepreneurship Journal* 4(4):4153–63.
- Barney, Jay B., David J. Ketchen, and Mike Wright. 2021. "Resource-Based Theory and the Value Creation Framework." *Journal of Management* 47(7):1936–55. doi: 10.1177/01492063211021655.
- Bernardin, H. John, and Joyce E. A. Russel. 2013. *Human Resource Management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Coutinho, Vera, Ana Rita Domingues, Sandra Caeiro, Marco Painho, Paula Antunes, Rui Santos, Nuno Videira, Richard M. Walker, Donald Huisingsh, and Tomás B. Ramos. 2018. "Employee-Driven Sustainability Performance Assessment in Public Organisations." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 25(1):29–46. doi: 10.1002/csr.1438.
- Eromafuru, E. G., A. A. Kifordu, Uche Mary Nweike-Ikeji, and O. H. Olannye. 2023. "Exploring the Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior of Academic Staff Working in the South-West Nigerian Public Universities." *Journal of Global Social Sciences* 4(14):223–49. doi: 10.58934/jgss.v4i14.163.
- Fauzan, Rizky. 2023. "The Influence of Person-Job Fit Toward Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior." *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities* 6(1):181–95. doi: 10.24815/jr.v6i1.
- Fikri, Harry Theozard, Sari Rahmadani, and Ria Okfrima. 2023. "Person-Organization Fit Dan Organizational Citizenship Behavior Karyawan Bagian Produksi PT. X." *Psyche 165 Journal* 322–27. doi: 10.35134/jpsy165.v16i4.304.
- Gema, Wanda, P. A. Hidayat, and Hendy Tannady. 2023. "Analysis Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Variables, Work Stress, Work Communication, Work Climate Affecting Employee Performance And Turnover Intention At PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabanggresik." *International Journal of Science* 3(4):688–96.
- Glinkowska, Beata, and Bogusław Kaczmarek. 2015. "Classical and Modern Concepts of Corporate Governance (Stewardship Theory and Agency Theory)." *Management* 19(2):84–92. doi: 10.1515/manment-2015-0015.

- Hamstra, Melvyn R. W., Annelies E. M. Van Vianen, and Jessie Koen. 2019. "Does Employee Perceived Person-Organization Fit Promote Performance? The Moderating Role of Supervisor Perceived Person-Organization Fit." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28(5):594–601. doi: 10.1080/1359432X.2018.1485734.
- Haryonor, Siswoyo. 2021. *The Effect of Person Job Fit and Person Organization Fit on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediator: Study of Local Government Employees in Tojo Una-Una Regency*. Vol. 10.
- Hermawan, Hermawan, H. M. Thamrin, and Priyo Susilo. 2020. "Organizational Citizenship Behavior and Performance: The Role of Employee Engagement." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(12):1089–97. doi: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.1089.
- Hitt, Michael A., Kai Xu, and Christina Matz Carnes. 2016. "Resource Based Theory in Operations Management Research." *Journal of Operations Management* 41:77–94. doi: 10.1016/j.jom.2015.11.002.
- Jehanzeb, Khawaja. 2020. "Does Perceived Organizational Support and Employee Development Influence Organizational Citizenship Behavior?: Person–Organization Fit as Moderator." *European Journal of Training and Development* 44(6–7):637–57. doi: 10.1108/EJTD-02-2020-0032.
- Jiang, Weiping, Xianbo Zhao, and Jiongbin Ni. 2017. "The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior." *Sustainability (Switzerland)* 9(9). doi: 10.3390/su9091567.
- Kaur, Vaneet, and Versha Mehta. 2017. "Dynamic Capabilities for Competitive Advantage." *Paradigm* 21(1):31–51. doi: 10.1177/0971890717701781.
- Khan, Muhammad Asad, Fadillah Binti Ismail, Altaf Hussain, and Basheer Alghazali. 2020. "The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior." *SAGE Open* 10(1). doi: 10.1177/2158244019898264.
- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. 2014. *Organizational Behavior*. Vol. 1. 9th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Kristof, Amy L. 1996. "Person-organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications." *Onel Psychology* (1):1–50.
- Kristof-Brown, Amy, Benjamin Schneider, and Rong Su. 2023. "Person-Organization Fit Theory and Research: Conundrums, Conclusions, and Calls to Action." *Personnel Psychology* 76(2):375–412. doi: 10.1111/peps.12581.
- Lestari, Dirga, Siti Maria, and Ariesta Heksarini. 2023. "Combining Person-Job Fit, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior to Advance Performance." *Economic Alternatives* 29(3):638–52. doi: 10.37075/EA.2023.3.11.

- Liu, Nien Chi, and Yi Ting Lin. 2019. "High-Performance Work Systems, Management Team Flexibility, Employee Flexibility and Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors." *International Journal of Human Resource Management* 0(0):1–38. doi: 10.1080/09585192.2019.1651374.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya,.
- Mathis., Robert. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Metris, Y. E. Meyana, N. H. Mardika, A. I. A. Srem, N. N. Annisa, H. Pandiangan, and Z. Arman. 2024. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st ed. edited by D. Metris, D. Prawatiningsih, A. Haryono, S. Widjajani, and A. Khafid. Jogjakarta: Pena Muda Media Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Nisa, Rahmiatun, Siti Faridah, and Shanty Komalasari. 2022. "Komitmen Organisasi Dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Aparatur Sipil Negara (ASN)." 3(3):223–40. doi: 10.18592/jah.v3i3.6231.
- Organ, Dennis. 1997. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time. Human Performance." *Human Performance* 10(2):85–97.
- Organ, Dennis W. 1997. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time." *Human Performance* 10(2):85–97. doi: 10.1207/s15327043hup1002_2.
- Organ, Dennis W. 2014. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time." *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*. Psychology Press, 85-97.
- Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff, and Scott B. MacKenzie. 1983. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents." *Journal of Applied Psychology* 68(4):653–63.
- Pelealu, Deasy Rinayanti. 2022. "The Effect of Perceived Organizational Support, Psychological Well-Being, and Person Job Fit on Organizational Commitment through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Variable Intervening in Automotif Companies." *Scholars Journal of Economics, Business and Management* 9(4):81–94. doi: 10.36347/sjebm.2022.v09i04.003.
- Prahara, Sandi, and Ariawan. 2023. "PENGARUH PERSON ORGANIZATION FIT TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN KOTA TENGAH KOTA GORONTALO." *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan* 10(2):83–94.
- Purbaningrum, Nila Widi, and Endang Tjahjaningsih. 2024. *THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT AND PERSON-JOB FIT ON PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS MEDIATION*. Vol. 7.
- Qalati, Sikandar Ali, Zuhaib Zafar, Mingyue Fan, Mónica Lorena Sánchez Limón, and Muhammad Bilawal Khaskheli. 2022a. "Employee Performance under

- Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model.” *Heliyon* 8(11). doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e11374.
- Qalati, Sikandar Ali, Zuhaib Zafar, Mingyue Fan, Mónica Lorena Sánchez Limón, and Muhammad Bilawal Khaskheli. 2022b. “Employee Performance under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model.” *Heliyon* 8(11). doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e11374.
- Rahman Yudi Ardian. 2020. “Manajemen Sumber Daya Manusia.” *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam* 4(2).
- Reza, Heru Kresna. 2020. “The Assessment of Work Performance, Education, and Self Motivation on Organizational Citizenship Behavior.” *Assessment* 29(03):8019–30.
- Ridwan, Muhammad, Sitti Rizki Mulyani, and Hapzi Ali. 2020a. *Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior*. Vol. 11.
- Ridwan, Muhammad, Sitti Rizki Mulyani, and Hapzi Ali. 2020b. *Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior*. Vol. 11.
- Rizaie, Mohammad Eqbal, Emmanuel Mensah Horsey, Zhangzhi Ge, and Nisar Ahmad. 2023. “The Role of Organizational Citizenship Behavior and Patriotism in Sustaining Public Health Employees’ Performance.” *Frontiers in Psychology* 13. doi: 10.3389/fpsyg.2022.997643.
- Robbins, Stephen, P., and A. Judge Timothy. 2018. *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua Belas, Salemba Empat, Jakarta*. Edisi Kedua Belas. Jakarta: Salemba Empat .
- Sabrina, Raja, Muhammad Syukrila Deli Harahap, and Bahril 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.” *Journal of Law and Sustainable Development* 11(3). doi: 10.55908/sdgs.v11i3.580.
- Samsuni. 2023. “MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.” *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi* 1(3):187–93.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Supriyanto, Achmad Sani, Vivin Maharani Ekowati, and Ummi Maghfuroh. 2020. “Do Organizational Citizenship Behavior and Work Satisfaction Mediate the Relationship between Spiritual Leadership and Employee Performance?” *Management Science Letters* 10(5):1107–14. doi: 10.5267/j.msl.2019.10.031.
- Supriyanto, Achmad Sani, Vivin Maharani Ekowati, and Masyhuri Masyhuri. 2019. “The Relationship among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence,

- Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance.” *Etikonomi* 18(2):249–58. doi: 10.15408/etk.v18i2.11318.
- Thevanes, N., and S. Harikaran. 2020a. “Work-Life Balance and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior.” *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies* 7(4):280–87. doi: 10.20448/journal.500.2020.74.280.287.
- Thevanes, N., and S. Harikaran. 2020b. “Work-Life Balance and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior.” *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies* 7(4):280–87. doi: 10.20448/journal.500.2020.74.280.287.
- Turner, James H., and Ravi Chinta. 2013. *THE EVOLUTIONARY LOGIC OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*. Vol. 18.
- Turnley, William H., Mark C. Bolino, Scott W. Lester, and James M. Bloodgood. 2003. “The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors.” *Journal of Management* 29(2):187–206. doi: 10.1016/S0149-2063(02)00214-3.
- Uddin, Md Aftab, Monowar Mahmood, and Luo Fan. 2019. “Why Individual Employee Engagement Matters for Team Performance?: Mediating Effects of Employee Commitment and Organizational Citizenship Behaviour.” *Team Performance Management* 25(1–2):47–68. doi: 10.1108/TPM-12-2017-0078.
- Widarko, Agus, and M. Khoirul Anwarodin. 2022a. “Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable.” *Golden Ratio of Human Resource Management* 2(2):123–38. doi: 10.52970/grhrm.v2i2.207.
- Widarko, Agus, and M. Khoirul Anwarodin. 2022b. “Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable.” *Golden Ratio of Human Resource Management* 2(2):123–38. doi: 10.52970/grhrm.v2i2.207.
- Widodo. 2018. “The Model of Human Capital and Knowledge Sharing towards Sustainable Competitive Advantages ’ The Model of Human Capital and Knowledge Sharing towards Sustainable Competitive Advantages.”
- Wu, Chi-Min, Tso-Jen Chen, and Yao-Chin Wang. 2023. “Formation of Hotel Employees’ Service Innovation Performance: Mechanism of Thriving at Work and Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior.” *Journal of Hospitality and Tourism Management* 54(1):178-187.
- Zehir, Cemal, Büşra Müceldili, Songül Zehir, and Öznur Gülen Ertosun. 2012. “The Mediating Role of Firm Innovativeness on Management Leadership and Performance Relationship.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41:29–36. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.04.004.