

**ANALISIS PERAN *PERSON-ORGANIZATION FIT*, *PERSON-JOB FIT*, DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI BANK
BRI CABANG PATTIMURA SEMARANG**

SKRIPSI

Untuk memenuhi Sebagian Persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana (S1)

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Andrean Maulana

30402200004

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2025

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**ANALISIS PERAN *PERSON-ORGANIZATION FIT*, *PERSON-JOB FIT*,
DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *KEPUASAN KERJA* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA BANK BRI CABANG PATTIMURA
SEMARANG**

Disusun Oleh :

Andrean Maulana
NIM : 30402200004

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 24 Oktober 2025 Pembimbing,



Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si. Ph.D.

NIK. 210499044

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS PERAN *PERSON-ORGANIZATION FIT*, *PERSON-JOB FIT*, DAN
WORK-LIFE BALANCE TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* DENGAN *KEPUASAN KERJA* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
PADA BANK BRI CABANG PATTIMURA SEMARANG**

Disusun Oleh :
Andrean Maulana
30402200004

Pada tanggal 24 Oktober 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si. Ph.D.

NIK. 210499044

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Luthfi Nurcholis, S.T., M.M

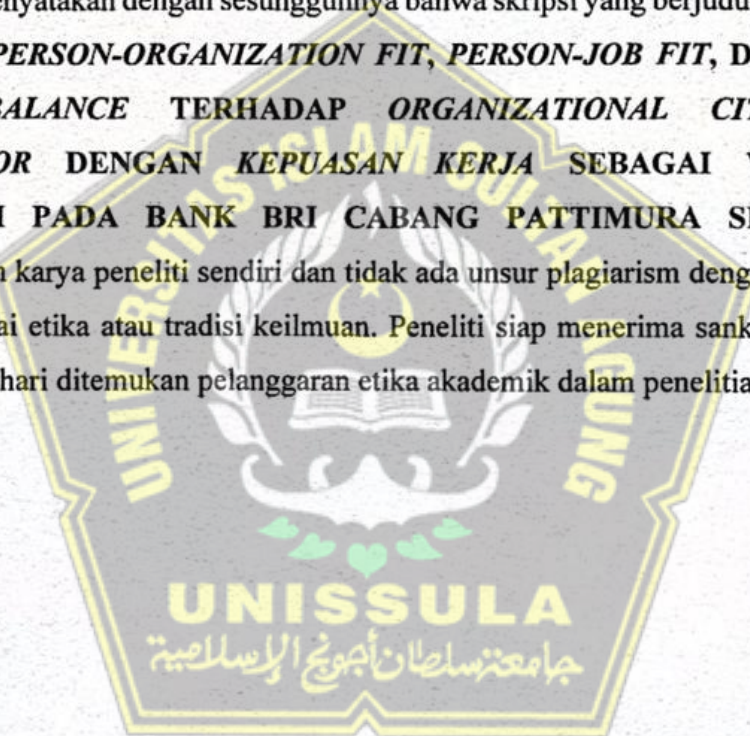
NIK. 210421056

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Andrian Maulana
NIM : 30402200004
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **ANALISIS PERAN *PERSON-ORGANIZATION FIT*, *PERSON-JOB FIT*, DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *KEPUASAN KERJA* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BANK BRI CABANG PATTIMURA SEMARANG** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.



Semarang, 23 Oktober 2025

menyatakan,

an Maulana
NIM. 30402200004



PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Andrean Maulana
NIM : 30402200004
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Skripsi dengan judul :

**ANALISIS PERAN *PERSON-ORGANIZATION FIT*, *PERSON-JOB FIT*,
DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *KEPUASAN KERJA* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA BANK BRI CABANG PATTIMURA
SEMARANG**

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 tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 23 Oktober 2025
Yang Menyatakan



METERAI
TEMPEL
F485FANX232200004

Andrean Maulana
NIM. 30402200004

KATA PENGANTAR

Assalamu,alaikum Warahmatullahi wabarakatuh

Puji Syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan hidayah nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul ANALISIS PERAN PERSON-ORGANIZATION FIT, PERSON-JOB FIT, DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BANK BRI CABANG PATTIMURA SEMARANG.

Peneliti menyadari bahwa selama penyusunan ini banyak mendapatkan bimbingan, dukungan dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan rasa kerendahan hati peneliti mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dosen Pembimbing, atas kesediaannya meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing serta memotivasi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas kepemimpinan dan dukungannya selama ini.
3. Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., M.M selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen, terimakasih atas bimbingan dan arahan yang diberikan selama ini.
4. Kepada segenap Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu, pengetahuan yang berharga, dan barokahnya.
5. Tidak lupa kedua orang tua yang senantiasa selalu memberikan dukungan, motivasi, rasa kasih sayang, dan doa yang selalu di uraikan setiap saat.
6. Semua teman-teman dekat peneliti yang tidak bisa disebutkan satu-persatu. Terimakasih banyak atas segala dukungan, bantuan, dan energi semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu,

peneliti mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak demi perbaikan dan penyempurnaan skripsi ini. Akhirul kalam, peneliti mohon maaf apabila terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan berkah dan Rahmat-nya kepada kita semua. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi bidang Pendidikan dan implementasi di lapangan, serta dapat dieksplorasi lebih jauh di kemudian hari.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Person-Organization Fit*, *Person-Job Fit*, dan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *kepuasan kerja* sebagai variabel mediasi. Studi ini dilakukan pada karyawan Bank BRI Cabang Pattimura Semarang. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah responden yang dipilih secara *probability*. Data dianalisis menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Person-Organization Fit*, *Person-Job Fit*, dan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan *kepuasan kerja* sebagai variabel mediasi. Fokus utama dari studi ini adalah untuk memahami bagaimana kesesuaian antara individu dan organisasi, kecocokan antara individu dan pekerjaannya, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat mendorong perilaku sukarela karyawan yang mendukung efektivitas organisasi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara ketiga faktor tersebut dengan OCB. Penelitian ini difokuskan pada bagaimana kesesuaian antara individu dan organisasi, kecocokan pekerjaan, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dapat mempengaruhi perilaku positif karyawan di luar tugas formal mereka. Melalui pemahaman hubungan antar variabel ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif di sektor perbankan.

Kata kunci: *Person-Organization Fit*, *Person-Job Fit*, *Work-Life Balance*, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Person-Organization Fit, Person-Job Fit, and Work-Life Balance on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with job satisfaction as a mediating variable. The research was conducted on employees of Bank BRI, Pattimura Branch, Semarang. A quantitative approach was employed using a survey method by distributing questionnaires to a number of respondents selected through probability sampling. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Squares (PLS). This study seeks to examine the roles of Person-Organization Fit, Person-Job Fit, and Work-Life Balance on OCB, with job satisfaction serving as a mediating variable. The main focus of this study is to understand how the alignment between individuals and the organization, the fit between individuals and their jobs, and the balance between work and personal life can encourage employees' voluntary behaviors that support organizational effectiveness. In addition, the research also aims to identify the role of job satisfaction in mediating the relationships between these three factors and OCB. This study focuses on how the compatibility between individuals and organizations, job fit, and work-life balance can influence employees' positive behaviors beyond their formal job responsibilities. By understanding the relationships among these variables, the study is expected to contribute to the development of more effective human resource management strategies in the banking sector.

Keywords: Person-Organization Fit, Person-Job Fit, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Pertanyaan Penelitian	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Kegunaan Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Person-Organization Fit.....	10
2.2 Person-Job Fit.....	11
2.3 Work-Life Balance	13
2.4 Kepuasan Kerja	14
2.5 Organizational Citizenship Behavior	16
2.6 Pengembangan Hipotesis.....	17
2.1.1 Hubungan antara Person-Organization Fit dengan Kepuasan kerja....	17
2.1.2 Hubungan antara Person-Job Fit dengan Kepuasan Kerja.....	18
2.1.3 Hubungan antara Work-Life Balance dengan Kepuasan Kerja	19
2.1.4 Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior	20
2.1.5 Hubungan antara Person-Organization Fit dengan Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja	20
2.1.6 Hubungan antara Person-Job Fit dengan Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja	21
2.1.7 Hubungan antara Work-Life Balance dengan Organizational	

Citizenship Behavior melalui Kepuasan kerja	22
2.7 Model Empirik	23
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian.....	25
3.2 Populasi dan Sampel.....	25
3.2.1 Populasi	25
3.2.2 Sampel.....	25
3.3 Sumber Data.....	26
3.3.1 Primer.....	26
3.3.2 Sekunder.....	27
3.4 Jenis Data.....	27
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	27
3.6 Variabel dan Indikator.....	28
3.7 Teknik Analisis Data	30
3.8 Pengukuran Model (Outer Model)	30
3.8.1 Uji Validitas	30
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	31
3.9 Pengukuran Model (Inner Model).....	32
3.9.1 Uji Path Coefficient	32
3.9.2 R- Square.....	33
3.9.3 Q-Square	33
3.9.4 Pengujian Hipotesis	33
3.9.5 Analisis SEM dan Efek Mediasi.....	34
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Hasil Penelitian	35
4.2 Analisis Deskriptif.....	35
4.2.1 Variable Person-Organization Fit	37
4.2.2 Variabel Person-Job Fit.....	37
4.2.3 Variabel Work-Life Balance	38
4.2.4 Variabel Kepuasan Kerja	39
4.2.5 Variable Organizational Citizenship Behavior.....	39
4.3 Analisis Data	40
4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)	40
4.3.2 Convergent Validity.....	41

4.3.3	Discriminant Validity.....	42
4.3.4	Cross Loadings	44
4.3.5	Average Variance Extracted (AVE)	44
4.3.6	Composite Reliability dan Cronbach's Alpha	45
4.3.7	Uji Path Coefficient	46
4.3.8	R-Square.....	47
4.3.9	Q-Square	48
4.3.10	Uji pengaruh langsung	49
4.3.11	Uji pengaruh tidak langsung	50
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian	51
4.4.1	Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Kepuasan Kerja.....	52
4.4.2	Pengaruh Person-Job Fit terhadap Kepuasan Kerja.....	52
4.4.3	Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja	53
4.4.4	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior	53
4.4.5	Pengaruh person-organization fit terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja.....	54
4.4.6	Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara person-job fit dan organizational citizenship behavior	55
4.4.7	Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara work-life balance dan organizational citizenship behavior.	55
BAB V KESIMPULAN		57
5.1	Kesimpulan	57
5.2	Implikasi Manajerial.....	58
5.2.1	Hasil variabel Person-Organization Fit	58
5.2.2	Hasil variabel Person-Job Fit	58
5.2.3	Hasil variabel Work-Life Balance	59
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	59
5.4	Agenda Penelitian Mendatang	59
DAFTAR PUSTAKA		61

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator	28
Tabel 4. 1 Jenis kelamin responden	35
Tabel 4. 2 Usia responden	35
Tabel 4. 3 Rentang skala	36
Tabel 4. 4 Variabel Person-Organization Fit.....	37
Tabel 4. 5 Variabel Person-Job Fit	37
Tabel 4. 6 Variabel Work-Life Balance	38
Tabel 4. 7 Variabel Kepuasan Kerja	39
Tabel 4. 8 Variabel Organizational Citizenship Behavior	39
Tabel 4. 9 Outer Model	40
Tabel 4. 10 Convergent Validity	42
Tabel 4. 11 Discriminant Validity	43
Tabel 4. 12 Cross Loadings	44
Tabel 4. 13 Average Variance Extracted (AVE).....	44
Tabel 4. 14 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha	45
Tabel 4. 15 R-Square	47
Tabel 4. 16 Direct Effect	49
Tabel 4. 17 Indirect Effect.....	50

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik.....	24
Gambar 4. 1 Uji Path Coefficient	46



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, sumber daya manusia tetap menjadi aset paling berharga bagi sebuah perusahaan. Jika perusahaan dan karyawannya ingin terus berkembang, mereka perlu sangat produktif. Kualitas output perusahaan secara langsung terkait dengan efisiensi dan efektivitas tenaga kerjanya. Dengan memperkuat baik sumber daya manusia maupun lingkungan internal perusahaan, efisiensi yang lebih tinggi dapat dicapai, yang pada gilirannya meningkatkan produksi dan pencapaian tujuan. Perusahaan harus mengandalkan tenaga kerja formal dan berusaha agar mereka berkontribusi lebih banyak jika ingin mencapai tujuan mereka.

Lingkungan kerja modern memiliki ekspektasi yang berbeda terkait keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi akibat tren seperti jadwal kerja yang lebih fleksibel dan model pekerjaan hybrid. Meskipun demikian, banyak karyawan merasa beban kerja mereka semakin berat dan gagal mencapai target produktivitas karena ketidakjelasan terkait jam kerja. Beberapa teori telah diajukan untuk menjelaskan output luar biasa dari beberapa perusahaan. Salah satunya adalah konsep "perilaku kewarganegaraan organisasi," yang menyatakan bahwa perusahaan sukses mempekerjakan individu yang bersedia melampaui tugas formal mereka untuk memastikan kesuksesan perusahaan. Tindakan kooperatif dan membantu, bahkan di luar kewajiban formal, sangat penting bagi kelancaran operasional perusahaan, menurut Robbin (2008). Dengan melakukan wawancara mendalam, menekankan keseimbangan kerja-hidup, dan mencocokkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai, beberapa perusahaan berhasil membangun budaya.

Menurut pangestuti (2018), perilaku kewarganegaraan organisasi meliputi melakukan lebih dari yang diminta di tempat kerja. Ketika karyawan

menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), mereka dapat bekerja lebih efisien, yang menguntungkan baik perusahaan maupun karyawannya. Perusahaan harus memprioritaskan OCB jika ingin berkembang. Namun, hal ini juga penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menentukan apakah seorang calon karyawan cocok dengan perusahaan. Partisipasi dalam OCB lebih mungkin terjadi ketika pekerja percaya bahwa kualitas pribadi dan etos kerja mereka sesuai dengan nilai perusahaan.

Ide-ide yang diterima pekerja dari pemberi kerja memiliki dampak signifikan terhadap seberapa baik mereka menjalankan tugasnya (Kartika dkk., 2022). Oleh karena itu, penting bagi pekerja untuk memiliki "kesesuaian orang-organisasi" yang kuat, istilah yang menggambarkan dinamika ideal antara karyawan dan perusahaannya. Kesesuaian ini dapat berfungsi sebagai ukuran untuk mengevaluasi OCB setiap pekerja. Partisipasi dalam program ini akan meningkatkan moral dan, secara tidak langsung, produktivitas, karena karyawan akan memiliki kepentingan yang lebih besar dalam kesuksesan perusahaan dan diri mereka sendiri.

Menurut Putra dan Syofian, (2023), "kesesuaian individu-pekerjaan" terjadi ketika keterampilan karyawan dan tuntutan pekerjaan mereka saling cocok. Hal ini memiliki dampak langsung pada seberapa bahagia karyawan perusahaan dalam pekerjaan mereka. Istilah "person-job fit" didefinisikan oleh Indriawati, (2024) sebagai sejauh mana sifat-sifat individu (seperti keterampilan, keinginan, dan aspirasi) dan sifat-sifat pekerjaan (seperti tugas dan lingkungan) saling cocok. Karyawan yang nilai-nilainya selaras dengan nilai organisasi lebih cenderung produktif karena mereka lebih mungkin cocok dengan peran mereka. Keyakinan pada kemampuan dan potensi diri meningkatkan kemungkinan seorang karyawan tetap setia dan berkomitmen pada karirnya.

Ketika kehidupan profesional dan pribadi seseorang tidak terlalu sibuk,

mereka dikatakan telah mencapai keseimbangan kerja-kehidupan (Lumunon, 2019). Derajat dimana karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan rumah tangga mereka tercermin dari perilaku mereka sebagai anggota tim. Kemampuan karyawan untuk mencapai keseimbangan kerja-kehidupan yang baik merupakan bagian penting dari perilaku mereka sebagai warga korporat, menurut Nio, (2023). Jika mereka ingin merasa puas, bahagia, dan nyaman dalam profesi mereka, karyawan harus menemukan cara untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka. Mereka akan dapat mengasah berbagai keterampilan mereka dan menghasilkan lebih banyak sebagai hasilnya. Secara umum, karyawan melaporkan tingkat kebahagiaan yang lebih tinggi ketika mereka dapat mempertahankan keseimbangan kerja-kehidupan yang baik. Karyawan yang datang ke tempat kerja dengan sikap positif cenderung lebih terlibat dan siap berkontribusi.

Menjadikan tempat kerja sebagai tempat yang dinantikan untuk dikunjungi setiap hari merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia. Keadaan emosional seseorang terkait pekerjaan dan tempat kerjanya itulah yang dimaksud dengan "kepuasan kerja", kata Dhea Zahra dan Onan Marakali Siregar, (2023). Pekerja yang merasa aman dan nyaman di tempat kerja cenderung lebih puas secara keseluruhan. Hal ini seharusnya menjadi tujuan utama perusahaan, karena karyawan yang puas lebih produktif. Perubahan pandangan terhadap pekerjaan, peningkatan absensi, dan konflik dengan rekan kerja dan atasan adalah indikator ketidakpuasan terhadap karier. Karyawan yang tidak puas kurang terlibat dalam pekerjaan, yang menurunkan motivasi mereka dan, pada gilirannya, produktivitas mereka.

Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dipengaruhi secara positif dan signifikan ketika terdapat kesesuaian yang baik antara individu dan organisasi (PO-Fit), menurut Susanto (2019). Nilai-nilai pribadi setiap karyawan terhubung erat dengan prinsip inti CARfix, yang memungkinkan organisasi mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Menurut Christian

(2023), komponen nilai dalam hubungan antara individu dan perusahaan dibentuk oleh cara perusahaan memperlakukan warganya, yang dipengaruhi oleh interaksi antara individu dan organisasi. Karyawan lebih cenderung memberikan upaya ekstra untuk perusahaan mereka ketika mereka menyukai apa yang mereka lakukan dan merasa menjadi bagian dari organisasi tersebut, menurut penelitian Adiana dan Herlina, (2021). Banyak penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian antara karyawan dan pemberi kerja, yang juga disebut PO-Fit, tidak berpengaruh pada perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Prabawa & Rozak, 2016). Hasil analisis ditampilkan dalam Tabel 4.15. Signifikansi statistik pada tingkat 0,05 ditunjukkan oleh nilai p sebesar 0,814. Dalam studi ini, PO-Fit dan variabel independen menunjukkan hubungan positif ($r=0.20$). Menurut Ananda (2022), sebuah studi yang dilakukan bekerja sama dengan Pusat Daerah Aliran Sungai Sumatera II, Direktorat Jenderal Sumber Daya Air, dan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat menunjukkan bahwa OCB di tempat kerja terkait positif dengan kesesuaian pekerjaan. Menurut penulis studi, P-JF tidak mempengaruhi OCB (Buchory, 2023). Pekerja yang cocok dengan pekerjaannya lebih cenderung terlibat dalam OCB, seperti yang dinyatakan dalam teori. Namun, OCB yang rendah sering kali terkait dengan P-JF yang rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh departemen hukum Sekretariat Daerah Yogyakarta menemukan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi dipengaruhi secara positif oleh keseimbangan kerja-kehidupan yang baik (Anggraeni dkk, 2024). Hasil ini sejalan dengan temuan Amri dkk. (2024): Keseimbangan kerja-kehidupan ditekankan dalam pertimbangan PT Asuransi Tri Pakarta Palembang mengenai kewarganegaraan korporat yang luar biasa. Ketika pekerja di PT Asuransi Tri Pakarta Palembang mampu menyeimbangkan dengan sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mereka melaporkan tingkat stres pekerjaan yang lebih rendah. Ketika

seseorang tidak bahagia dalam kehidupan pribadi dan profesionalnya, hal ini dapat berdampak besar pada tingkat perilaku kewarganegaraan organisasinya (OCB). Karyawan dengan OCB rendah cenderung memiliki kehidupan yang sudah cukup kacau akibat faktor-faktor di dalam dan di luar kendali mereka. Jika pedoman OCB dapat membantu orang membedakan antara kehidupan pribadi dan profesional mereka, itu bagus. Jika pertumbuhan OCB terhambat oleh masalah yang tidak terkait dengan pekerjaan, kualitas akan menurun. Untuk berhasil di tempat kerja, orang dengan gangguan obsesif-kompulsif (OCD) harus menyeimbangkan dengan baik antara kehidupan profesional dan pribadi mereka. Menurut Fitriani dkk. (2023), tidak ada korelasi antara OCB dan studi keseimbangan kerja-kehidupan (WLB).

Iroth dkk. (2022) mengacu pada studi sebelumnya yang menunjukkan korelasi yang kuat dan positif antara OCB dan kepuasan kerja. Di Manado, seperti halnya GraPARI Telkomsel sangat mengutamakan kepuasan karyawannya. Kebahagiaan karyawan terkait dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Menurut studi ilmiah (Aisyah, 2020), OCB seseorang sangat dipengaruhi oleh seberapa puas mereka dengan pekerjaan mereka. Memiliki passion terhadap apa yang dilakukan membuat seseorang lebih cenderung untuk melampaui tugasnya. Ketika karyawan menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), mereka melindungi perusahaan dari sengketa dan penurunan kinerja yang dapat berakibat fatal. Hal ini ditandai dengan tingkat komitmen, output, dan persaingan yang tinggi. Tenaga kerja berkualitas tinggi sangat penting bagi penyedia layanan keuangan. Menghilangkannya akan membuat pelanggan lebih sulit memilih bank yang dapat diandalkan. Tiga peran utama bank adalah memberikan akses kepada masyarakat terhadap layanan keuangan yang terjangkau dan andal, mengumpulkan pendapatan pajak, dan mendistribusikan uang tersebut.

Akronim "BRI" digunakan untuk menggambarkan perusahaan negara Indonesia yang telah lama berdiri, yaitu Bank Indonesia (Persero). BRI

menawarkan berbagai produk dan layanan di sektor perbankan. Jaringan BRI di Indonesia diperkirakan akan mencapai 13.863 lokasi pada akhir 2022, termasuk semua cabang dan ATM. Dengan BRI, tidak ada bank di Asia Tenggara yang lebih baik. Bahkan di daerah dengan kepadatan penduduk yang rendah, bank ini tetap memiliki basis pelanggan yang signifikan. Bank ini memimpin upaya untuk memastikan layanannya dapat diakses oleh semua orang, terutama mereka yang berasal dari latar belakang berpenghasilan rendah, guna mempromosikan kesetaraan ekonomi.

Bahkan tanpa arahan eksplisit dari atas, orang-orang yang terorganisir siap berkorban demi kepentingan perusahaan dan rekan kerja mereka (Pangestuti, 2018). Berbagai bentuk OCB tentu saja dapat diwujudkan. Hal ini dapat mencakup membantu rekan kerja yang sedang sakit, menggantikan rekan yang absen karena kecelakaan atau sakit, atau menghibur rekan kerja yang sedang mengalami hari yang buruk. Contoh OCB lainnya adalah selalu datang tepat waktu ke kantor terlepas dari cuaca dan menghindari pembahasan masalah pribadi saat jam kerja. Contoh lain adalah memberikan pelatihan di tempat kerja kepada karyawan baru tanpa persetujuan sebelumnya. Contoh OCB lainnya adalah secara konsisten memperlakukan rekan kerja dengan hormat dan selalu tepat waktu untuk setiap pertemuan. Yang paling penting adalah ketika seorang karyawan membuktikan komitmennya terhadap tim dan perusahaan dengan melakukan lebih dari yang diharapkan.

Baik perusahaan maupun karyawannya diuntungkan oleh perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Perilaku ini membantu manajemen dalam mengurangi biaya tanpa mengorbankan kinerja karyawan, yang pada gilirannya mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan produktivitas. Efisiensi dan produktivitas yang meningkat dari perusahaan merupakan hasil dari semua ini. Namun, OCB tidak lepas dari sisi gelapnya. Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) merupakan tanda egoisme dan kurangnya kepedulian terhadap orang lain. Karyawan yang memalsukan cerita tentang OCB mereka berusaha untuk mendapatkan simpati dari atasan. Orang yang

terlibat dalam OCB berlebihan melaporkan merasa cemas, stres, dan tidak mampu mengatasi masalah di rumah atau di tempat kerja. Mereka bahkan mungkin mulai berpikir untuk meninggalkan perusahaan karena hal ini. Sebaliknya, perusahaan mungkin terkena dampak OCB yang ilegal atau mahal. Meskipun ada banyak keuntungan dari OCB, tetap diperlukan pengawasan ketat dan batasan. Identifikasi dan pemantauan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) sangat penting. Ketika karyawan menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang kuat, mereka lebih cenderung memprioritaskan kebutuhan bisnis dan bertindak secara etis. Setelah OCB diterapkan secara luas di perusahaan, akan lebih mudah bagi perusahaan untuk mendelegasikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan keterampilan dan atribut pribadi individu. Namun, sifat-sifat OCB sangat kurang dalam tenaga kerja. Pekerja dengan skor survei perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) yang lebih tinggi lebih cenderung menerima pujian dari atasan mereka.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka ditemukan inkonsistensi mengenai P-O Fit, P-J Fit, Work-Life Balance sehingga peluang ini membuka ruang untuk lebih mengeksplorasi pada variabel di atas dengan studi kasus yang berbeda. Dengan judul, bagaimana pengaruh *person-organization fit*, *person-job fit*, *work-life balance* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *kepuasan kerja* sebagai variabel mediasi?

1.3 Pertanyaan Penelitian

- 1) Bagaimana pengaruh *person-organization fit* terhadap *kepuasan kerja*?
- 2) Bagaimana pengaruh *person-job fit* terhadap *kepuasan kerja*?
- 3) Bagaimana pengaruh *work-life balance* terhadap *kepuasan kerja*?
- 4) Bagaimana pengaruh *kepuasan kerja* terhadap *organizational citizenship behavior*?

- 5) Bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh antara person-organization fit terhadap organizational citizenship behavior?
- 6) Bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh antara person-job fit terhadap organizational citizenship behavior?
- 7) Bagaimana kepuasan kerja memediasi pengaruh antara work-life balance terhadap organizational citizenship behavior?

1.4 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk menganalisis dan menjelaskan mengenai pengaruh Person-Organization Fit terhadap Organizational Citizenship Behavior.
- 2) Untuk menganalisis dan menjelaskan mengenai pengaruh Person-Job Fit terhadap Organizational Citizenship Behavior
- 3) Untuk menganalisis dan menjelaskan mengenai pengaruh Work-Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior
- 4) Untuk menganalisis dan menjelaskan mengenai pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior
- 5) Untuk menganalisis dan menjelaskan mengenai peran Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh antara Person-Organization Fit terhadap Organizational Citizenship Behavior
- 6) Untuk menganalisis dan menjelaskan mengenai peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh antara Person-Job Fit terhadap Organizational Citizenship Behavior.
- 7) Untuk menganalisis dan menjelaskan mengenai peran Kepuasan Kerja dalam memediasi pengaruh antara Work-Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior.

1.5 Kegunaan Penelitian

- 1) Kegunaan bagi perusahaan

Membaca artikel ini akan membantu manajemen industri perbankan mencapai tujuan mereka dalam meningkatkan produktivitas.

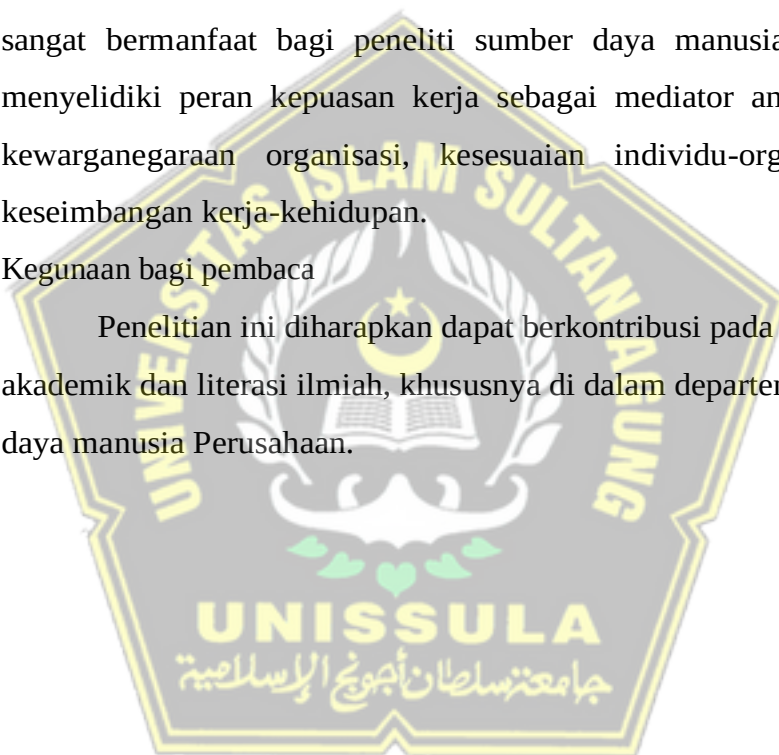
Organisasi dapat memperoleh manfaat dari manajemen yang lebih baik jika mereka meluangkan waktu untuk memahami bagaimana kepuasan kerja memediasi hubungan antara perilaku kewarganegaraan organisasi dan variabel seperti keseimbangan kerja-kehidupan, kesesuaian individu-organisasi, dan kesesuaian individu-pekerjaan.

2) Kegunaan bagi peneliti

Temuan penelitian ini dapat menjadi landasan bagi penelitian lebih lanjut bagi siapa pun yang tertarik pada topik ini, namun akan sangat bermanfaat bagi peneliti sumber daya manusia yang ingin menyelidiki peran kepuasan kerja sebagai mediator antara perilaku kewarganegaraan organisasi, kesesuaian individu-organisasi, dan keseimbangan kerja-kehidupan.

3) Kegunaan bagi pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada ketelitian akademik dan literasi ilmiah, khususnya di dalam departemen sumber daya manusia Perusahaan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Hubungan antara individu dan lingkungan kerja mereka dijelaskan oleh Teori Kesesuaian (Fit Theory), yang diyakini memiliki peran penting dalam menentukan hasil kerja, kepuasan kerja, komitmen, dan retensi karyawan. Kesesuaian yang baik didefinisikan oleh Kristof, (1996) sebagai individu yang memiliki karakteristik yang sesuai dengan karakteristik pemberi kerja mereka.

2.1 Person-Organization Fit

Menurut Kristof-brown dkk. (2005), "Person-Organization Fit" didefinisikan sebagai sejauh mana nilai dan tujuan individu selaras dengan nilai dan tujuan pemberi kerja. Ketika perusahaan dan konsumen memiliki nilai yang selaras, ketika organisasi menyediakan sumber daya yang dibutuhkan pelanggan, dan ketika karyawan melihat pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang secara langsung bermanfaat bagi pelanggan, jenis keselarasan ini terjadi, menurut Kristof. Tergantung pada hasil P-O Fit, banyak hal dapat berubah di tempat kerja. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari tempat kerja mereka lebih terlibat dalam pekerjaan, bangga dengan pencapaian mereka, dan menantikan untuk pergi bekerja setiap hari. Karyawan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika mereka melihat keselarasan yang kuat antara keyakinan mereka sendiri dan keyakinan pemberi kerja mereka.

Untuk menentukan sejauh mana keyakinan karyawan selaras dengan keyakinan perusahaan, Cable dan DeRue, (2002) mengembangkan hipotesis Person-Organization Fit (P-O Fit). Studi ini mempertimbangkan berbagai variabel, seperti perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), produktivitas, kepuasan dalam pekerjaan, dan loyalitas terhadap pemberi kerja. Penelitian menunjukkan bahwa ketika keyakinan pribadi karyawan selaras dengan keyakinan organisasi, mereka cenderung lebih loyal dan menyukai posisi mereka. Kinerja tim dan produktivitas individu meningkat ketika anggota tim

saling cocok, menurut Seong et al, (2015). Ketika kualitas kepribadian karyawan sesuai dengan kualitas organisasi, fenomena yang dikenal sebagai "Person-Organization Fit" terjadi (Astuti & Amir, 2023) dan menguntungkan kedua belah pihak.

"PO Fit" terjadi ketika aspirasi, kepribadian unik, dan dedikasi seseorang terhadap pekerjaan sejalan dengan nilai-nilai perusahaan. Keseimbangan ini tercapai ketika kebutuhan individu selaras dengan tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan bersama, perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kesesuaian yang kuat antara individu dan organisasi. Kristof mengompilasi indikator-indikator kunci kesesuaian individu-organisasi dari berbagai penelitian (1996) terdahulu :

- 1) Prioritas Utama: Keselarasan Nilai Ketika nilai-nilai pribadi seorang karyawan selaras dengan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih bersedia berinvestasi dalam pekerjaan mereka.
- 2) Ketika tujuan individu dan organisasi selaras, hal ini disebut keselarasan tujuan. Ketika pekerja dapat melihat makna yang lebih luas dari tugas mereka, mereka menjadi lebih terlibat dan efisien.
- 3) Pemenuhan Kebutuhan, faktor ketiga, menggambarkan sejauh mana organisasi memenuhi kebutuhan nyata karyawannya, seperti rasa memiliki, kesempatan untuk berkembang, dan keseimbangan kerja-hidup yang baik.
- 4) Keselarasan Kepribadian Budaya, yang menyelidiki sejauh mana kepribadian individu sesuai dengan standar dan prinsip organisasi.

2.2 Person-Job Fit

Menurut Kristof, (1996), "kesesuaian antara individu dan pekerjaan" terjadi ketika sifat-sifat seseorang sesuai dengan persyaratan pekerjaan dan sebaliknya. Hal ini juga merujuk pada seberapa efektif pekerjaan memenuhi keinginan dan preferensi individu. Istilah "kesesuaian individu-pekerjaan"

diciptakan oleh Hoffman dan Woehr (2006) untuk menggambarkan sejauh mana karakteristik individu termasuk pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka serta spesifikasi pekerjaan saling cocok. Mereka menekankan pentingnya P-J Fit sebagai komponen yang mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja, dan loyalitas terhadap perusahaan. Ketika pekerja ditempatkan dalam peran yang membutuhkan keterampilan yang sesuai dengan kompetensi mereka dan memanfaatkan informasi yang relevan dengan aktivitas yang mereka lakukan, hal ini disebut person-job fit (Putri & Parmin, 2022). Komponen kunci dalam mempertahankan kinerja organisasi adalah memiliki karyawan yang tanggung jawab kerjanya sesuai dengan kekuatan mereka. Hal ini, pada gilirannya, mengarah pada komitmen organisasi yang lebih besar.

Yang dimaksud dengan "kesesuaian individu-pekerjaan" adalah sejauh mana kekuatan, minat, dan ciri kepribadian seseorang sesuai dengan persyaratan spesifik suatu posisi. Sumber: Djaganata dan Pusparini (2024). "Person-job fit" seseorang adalah sejauh mana kumpulan keterampilan dan pengalaman unik mereka sesuai dengan kebutuhan spesifik suatu pekerjaan. Ketika pekerja saling cocok, mereka dapat menjalankan tugas mereka dengan lebih baik dan bahkan menjadi lebih setia terhadap perusahaan.

Berikut indikator yang digunakan dalam person-job fit menurut Kristof (1996):

- 1) Tercapai ketika pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (KSAs) seseorang selaras dengan persyaratan pekerjaan. Hal ini membuktikan bahwa individu mampu menangani tanggung jawab pekerjaan.
- 2) Kedua, ada "Kesesuaian Kebutuhan dan Penawaran," yang mengukur sejauh mana pekerjaan memenuhi prioritas individu dalam hal faktor seperti gaji, perkembangan karier, pengakuan dari rekan kerja, dan kemampuan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ketika kebutuhan pekerja terpenuhi saat mereka bekerja, mereka

akan merasa lebih berkomitmen dan puas dengan apa yang mereka lakukan.

- 3) Ketiga, salah satu cara melihat kesesuaian pekerjaan adalah melalui investasi emosional individu dalam pekerjaan mereka dan kepuasan yang mereka dapatkan darinya, bersama dengan evaluasi subjektif mereka tentang seberapa baik mereka sesuai dengan persyaratan dan kewajiban peran tersebut.

2.3 Work-Life Balance

Mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi didefinisikan sebagai keadaan harmoni antara tanggung jawab profesional dan pribadi seseorang (Greenhaus & Beutell, 1985). Memiliki kehidupan di luar pekerjaan sama pentingnya, menurut aliran pemikiran ini. Menemukan keseimbangan yang tepat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi adalah kunci untuk mencegah kelelahan, menurut Fisher (2021). Yang dimaksud dengan "keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi" adalah bahwa kehidupan profesional dan pribadi seorang karyawan tidak boleh bertentangan. Menemukan titik tengah yang wajar antara kewajiban profesional dan pribadi adalah esensi dari keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Pratama & Setiadi, 2021).

Definisi alternatif keseimbangan kerja-kehidupan yang diajukan oleh Pradita dan Franksiska (2020) adalah kemampuan untuk menangani tanggung jawab pribadi dan keluarga tanpa membiarkan pekerjaan mengendalikan hidup seseorang. Salah satu indikator bahwa kehidupan pribadi karyawan penting di tempat kerja adalah sejauh mana kehidupan pribadi mereka mempengaruhi produktivitas mereka di tempat kerja. Meningkatkan kualitas hidup kerja memerlukan kemampuan untuk mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional secara seimbang, harmonis, dan tepat. Orang melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, hubungan yang lebih kuat, dan tidak banyak penderitaan secara keseluruhan ketika mereka dapat mempertahankan

keseimbangan kerja-hidup yang sehat.

Indicator work life balance menurut Greenhaus & Beutell, (1985) yaitu :

1) Waktu (*Time-Based Conflict*)

“Ketidakseimbangan muncul karena waktu kerja yang Panjang atau jadwal kerja yang mengganggu waktu keluarga atau pribadi.

2) Perilaku (*Behavior-Based Conflict*)

Ketika perilaku yang dituntut di tempat kerja tidak sesuai dengan peran di rumah seperti : sikap tegas di kantor tidak cocok diterapkan saat bersama keluarga

3) Ketegangan (*Strain-based conflict*)

Stres atau tekanan yang berasal dari satu peran terbawa ke peran lainnya dan menghambat fungsi di dalamnya.

4) Energy (*energy-based conflict*)

Berkaitan dengan kelelahan fisik atau mental, ketika energi seseorang terkuras habis untuk menjalankan tugas di tempat kerja, ia tidak memiliki cukup tenaga atau motivasi untuk memenuhi tanggung jawab dalam kehidupan pribadi atau keluarga.”

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan komponen kunci dalam perilaku organisasi karena dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan efisiensi. Untuk merasa bahagia dalam kariernya, seseorang harus dapat memenuhi baik kebutuhan dasar maupun kebutuhan aktualisasinya, sebagaimana dijelaskan dalam hierarki kebutuhan Maslow (1943). Menurut Fatmasari (2015), pekerja lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka bersyukur atas hasil kerja mereka, atas kesesuaian penempatan mereka, atas perlakuan yang mereka terima, atas ketersediaan fasilitas kerja, dan atas adanya unsur lingkungan yang mendukung. Respons emosional individu terhadap pekerjaan atau keadaan pribadi mereka, baik positif maupun negatif,

menentukan tingkat kepuasan kerja mereka, menurut Pangestuti, (2018). Kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai "derajat di mana individu melaporkan perasaan terikat secara emosional dan terpenuhi oleh pekerjaannya" (Muchtadin & Sundary, 2022).

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara kebutuhan individu, karakteristik pekerjaan, dan elemen kontekstual organisasi. Ada banyak faktor yang berkontribusi pada persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka, termasuk kompensasi, peluang pengembangan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta tugas-tugas yang sebenarnya dilakukan (Luthans, 2011). Kepuasan kerja merupakan hasil dari interaksi kompleks antara kualitas internal karyawan, lingkungan kerja mereka, dan berbagai faktor eksternal. Motivasi pekerja, kondisi kerja mereka, dan kebutuhan psikologis mereka semua merupakan faktor yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja mereka, menurut perspektif lain.

Menurut Maslow (1943), inilah karakteristik lingkungan kerja yang positif:

- 1) Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling dasar bagi kehidupan manusia.

Gaji yang wajar atau bentuk kompensasi lainnya serta kondisi kerja yang aman yang mendukung kesehatan fisik karyawan merupakan bagian dari tuntutan ini terkait dengan tempat kerja.

- 2) Terhindar dari kerusakan fisik dan mental merupakan salah satu kebutuhan keamanan dasar seseorang. Hal-hal seperti keamanan pekerjaan, lingkungan kerja yang bebas risiko, dan perlindungan hukum yang memadai termasuk dalam kategori ini.
- 3) kebutuhan sosial. Persahabatan, pengakuan, dan rasa memiliki merupakan hal esensial untuk memenuhi kebutuhan sosial dasar kita. Cara karyawan memperlakukan satu sama lain dan atmosfer di kantor merupakan manifestasi dari hal ini.

- 4) kebutuhan yang berkaitan dengan kebanggaan, seperti keinginan untuk dihormati, dihargai, dan diakui dalam masyarakat. Hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi pujian dari atasan, kesempatan untuk naik pangkat, dan kepercayaan yang diberikan kepada mereka.
- 5) Di puncak hierarki kebutuhan Maslow adalah kebutuhan akan aktualisasi diri, yang berada di level lima. Setiap orang bercita-cita untuk mengembangkan potensi penuh mereka, memperoleh pengetahuan berharga, dan mencapai tujuan yang bermakna.

2.5 Organizational Citizenship Behavior

Kewarganegaraan di tempat kerja terjadi ketika karyawan membantu menjaga kelancaran operasional tanpa mengharapkan imbalan apapun (Organ, D.W. 1988). Salah satu contoh perilaku kewarganegaraan korporat yang disebutkan oleh Podsakoff (2000) adalah ketika pekerja melakukan lebih dari yang diharapkan dari mereka. Menurut Somech dan Drach-Zahavy (2004), "perilaku sukarela" yang melampaui apa yang secara formal diminta dari pekerja tetapi krusial bagi fungsi keseluruhan perusahaan disebut perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Salah satu pandangan tentang perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah "tindakan sukarela individu yang memberikan nilai positif melampaui tanggung jawab formal mereka (dalam peran)" (Aisyah, 2020).

Produktivitas dan efisiensi perusahaan dapat meningkat jika pekerja mampu beradaptasi dengan situasi baru dan rekan kerja. Menurut Putri dan Fariana (2024), "perilaku kewarganegaraan organisasi" (OCB) menggambarkan cara karyawan bertindak di tempat kerja yang bermanfaat bagi perusahaan dan memotivasi mereka untuk melampaui batas. Rekan kerja terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi ketika mereka melampaui tugas mereka untuk meningkatkan moral dan produktivitas perusahaan. Perilaku ini menunjukkan tingkat keterlibatan dan kepedulian karyawan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan, yang merupakan hasil

inisiatif mereka sendiri rather than perintah atau kompensasi langsung.

Indikator organizational citizenship behavior menurut Organ, (1998) yaitu :

- 1) Altruisme, yaitu membantu rekan kerja yang membutuhkan tanpa mengharapkan imbalan apa pun atau percaya bahwa hal itu diwajibkan oleh hukum.
- 2) Kedisiplinan berarti melampaui tugas yang diwajibkan, yang melibatkan pengendalian diri dan sesuai dengan kebijakan perusahaan.
- 3) Sportivitas yang baik, atau kemampuan untuk tetap positif di hadapan kesulitan, adalah kualitas ketiga.
- 4) Bersikap sopan, yang meliputi hal-hal seperti memberi peringatan dini kepada rekan kerja tentang tantangan yang akan datang atau informasi penting untuk mencegah membuat hidup orang lain menjadi lebih sulit.
- 5) Kebajikan sipil meliputi kepedulian terhadap arah kelompok dan ikut serta dalam upayanya.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.1.1 Hubungan antara Person-Organization Fit dengan Kepuasan kerja

Kebahagiaan kerja sangat dipengaruhi oleh sejauh mana seorang individu cocok dengan perusahaannya. Karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja dan menghasilkan hasil yang lebih baik ketika keyakinan dan sifat pribadi mereka selaras dengan budaya dan tujuan perusahaan. Kartika et al. (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja perawat dipengaruhi secara positif oleh kesesuaian antara individu dan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perawat melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika keselarasan tersebut kuat. Karyawan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika mereka percaya bahwa pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan yang lebih besar dan tujuan organisasi sejalan dengan keyakinan mereka sendiri. Hal ini sejalan dengan hipotesis kesesuaian nilai, yang menyatakan bahwa perusahaan dan karyawannya dapat meningkatkan produktivitas dan kebahagiaan di tempat kerja ketika nilai-nilai mereka sejalan.

Kepuasan kerja terkait dengan kesesuaian individu-organisasi, menurut beberapa penelitian sebelumnya. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi dipengaruhi oleh kesesuaian individu-organisasi, menurut penelitian Margaretha (2022). Kesesuaian karyawan merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan saat menilai kesesuaian individu-organisasi, karena hal ini berdampak pada kepuasan kerja dan, secara tidak langsung, pada keuntungan perusahaan. Demikian pula, Tan Triwanti (2024) menemukan bahwa guru lebih puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka cocok dengan organisasi mereka. Dari penelitian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut.:

H1 : Terdapat pengaruh person-organization fit terhadap kepuasan kerja

2.1.2 Hubungan antara Person-Job Fit dengan Kepuasan Kerja

Istilah "person-job fit" menggambarkan sejauh mana keterampilan seseorang sesuai dengan persyaratan suatu profesi. Istilah "individual worker compatibility" menggambarkan situasi di mana keterampilan seorang karyawan sesuai dengan persyaratan pekerjaannya dan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja. Menganggap bahwa pengetahuan dan kemampuan mereka sesuai dengan tugas yang diemban memotivasi pekerja untuk bekerja lebih keras dan lebih cepat. Yulianto dan Sidik (2024) menemukan bahwa untuk membuat lingkungan kerja lebih menyenangkan, perlu memastikan bahwa harapan dan kebutuhan pekerja sejalan. Karyawan sehingga bebas memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka sambil tetap fokus pada tujuan pribadi mereka. Widyastuti dan Ratnaningsih (2018) menemukan korelasi yang menguntungkan dan secara statistik signifikan antara kesesuaian individu dengan pekerjaan dan kepuasan kerja. Menurut studi lain yang dilakukan oleh Putra et al (2023), kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh kesesuaian antara individu dan pekerjaan. Karyawan yang percaya pada kemampuan dan integritas moral mereka untuk berhasil dalam peran mereka cenderung memberikan yang terbaik dalam pekerjaan, yang baik untuk bisnis dan membuat mereka terlihat baik di mata atasan. Berdasarkan studi yang telah

dipaparkan sebelumnya, hipotesis berikut dapat diajukan:

H2 : Terdapat pengaruh positif antara person-job fit terhadap kepuasan Kerja

2.1.3 Hubungan antara Work-Life Balance dengan Kepuasan Kerja

Ketika karyawan dapat dengan sukses menyeimbangkan kewajiban kerja dan keluarga mereka, mereka menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Alasan di balik hal ini adalah karena mereka telah berhasil menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka. Demikian pula, wahyu et al (2021) menemukan bahwa memiliki keseimbangan kerja-kehidupan yang baik secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Mereka menambahkan bahwa memiliki tanggung jawab yang jelas membantu instruktur menikmati pekerjaan mereka. Karyawan akan dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka jika mereka mengerahkan usaha yang diperlukan dan mengikuti standar perusahaan, karena hasil investasi mereka secara langsung sebanding dengan usaha yang mereka lakukan.

Elemen yang berkontribusi pada karier yang lebih bermakna meliputi kehidupan sosial, beban kerja yang wajar, dan keseimbangan kerja-kehidupan yang sehat. Ketika pekerja kesulitan menjaga keseimbangan sehat antara kehidupan rumah dan pekerjaan, hal ini mungkin tercermin dalam pekerjaan mereka. Menurut penelitian Dina dan Aulia (2024), keseimbangan kerja-kehidupan yang baik berpotensi meningkatkan kepuasan di tempat kerja. Menurut Sofyan dan Elmi (2024), keseimbangan kerja-kehidupan yang baik terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi di kalangan pekerja. Menurut Tawakal dan Ridwan (2024), terdapat korelasi yang kuat antara keseimbangan kerja-kehidupan yang sehat dan karyawan yang puas. Berdasarkan studi yang telah dipaparkan sebelumnya, hipotesis berikut dapat diajukan:

H3 : Terdapat pengaruh positif antara work-life balance terhadap kepuasan kerja

2.1.4 Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior

Kemampuan pekerjaan seseorang untuk memenuhi harapan dan kebutuhannya merupakan akar dari kepuasan kerja, yang tercermin dalam sikap positif terhadap pekerjaan (Robbins & Judge, 2017). Sikap kerja yang baik umum ditemui pada orang-orang yang puas dengan pekerjaan mereka dalam segala aspek, termasuk kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kantor, dan prospek kemajuan. Sebagai contoh perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), selain menjalankan tanggung jawab utama mereka, mereka juga bersedia membantu ketika diminta.

Banyak studi menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan secara statistik antara kepuasan kerja dan OCB. Menurut selvia et al (2025), kebahagiaan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi saling mempengaruhi secara positif dan signifikan. Studi oleh Firdausi dan Fadhli (2024) juga mendukung hal ini, menunjukkan bagaimana kepuasan kerja mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi. Ketika pekerja merasa bahagia dalam pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) yang membantu perusahaan berhasil secara keseluruhan. Temuan Ansori dan Mayliza (2019), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi, mendukung hal ini. Teori berikut dapat diajukan berdasarkan penelitian di atas:

H 4 : Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior

2.1.5 Hubungan antara Person-Organization Fit dengan Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja

Ada korelasi yang kuat antara seberapa baik seorang karyawan berinteraksi dengan atasan mereka dan kinerja mereka di tempat kerja. Salah satu cara untuk membuat karyawan merasa lebih nyaman dan terlibat dalam

pekerjaan mereka adalah dengan memastikan nilai-nilai pribadi, ambisi, dan aspirasi mereka selaras dengan nilai-nilai organisasi. Ketika ada kedamaian dan harmoni di tempat kerja, karyawan merasa puas karena mereka merasa dihargai, terinspirasi, dan menyukai apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah. Kepuasan karyawan tinggi ketika nilai-nilai pribadi mereka selaras dengan nilai-nilai bisnis mereka.

Kepuasan kerja merupakan unsur krusial dalam hubungan antara kesesuaian individu-organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), menurut Nuraji dan Zakiy (2018). Karyawan lebih cenderung menunjukkan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) ketika mereka bahagia dalam pekerjaan mereka. Hal ini termasuk membantu rekan kerja, setia pada perusahaan, dan bersedia mengambil inisiatif dan memimpin ketika diperlukan. Hubungan antara kesesuaian individu-organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi lebih menonjol ketika individu merasa puas dalam profesi mereka, menurut Mubarkah (2024). Kesesuaian antara individu dan organisasi adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kebahagiaan karyawan. Akibatnya, tingkat keterlibatan sukarela yang lebih tinggi terkait dengan kebahagiaan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian para peneliti di atas, dapat diajukan teori berikut:

H5 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara person-organization fit dan organizational citizenship behavior

2.1.6 Hubungan antara Person-Job Fit dengan Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja

Seberapa harmonisnya minat, kualitas kepribadian, dan keterampilan seseorang sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka disebut "Person-Job Fit" (P-J Fit). Ketika orang merasa cocok dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih bahagia dan puas dalam kehidupan kerja mereka. Ketika

karyawan merasa dihargai, berkembang secara profesional dan pribadi sebagai hasil dari pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka. Jika hobi dan kemampuan seseorang cocok dengan pekerjaan mereka, mereka akan lebih bahagia dalam kehidupan kerja mereka. Deskripsi pekerjaan karyawan mungkin tidak mencakup semua tindakan atau perilaku yang mungkin muncul dari situasi ini (Nuraji & Zakiy, 2018). Karyawan yang menyukai pekerjaan mereka cenderung bersedia melakukan lebih dari yang diharapkan untuk perusahaan, baik itu membantu rekan kerja atau menyelesaikan tugas dengan standar yang lebih tinggi. Perilaku ini dikenal sebagai perilaku kewarganegaraan organisasi. Ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, mereka cenderung bersedia melakukan lebih dari yang diharapkan. Sebagai respons terhadap peningkatan kepuasan ini, perilaku kewarganegaraan organisasi juga meningkat. Ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung untuk melampaui batas. Peningkatan perilaku kewarganegaraan organisasi terkait dengan tingkat kepuasan yang lebih tinggi, menurut Mubarkah (2024). Hasil serupa ditemukan oleh Candra dan Mulatsih (2021), yang membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator perilaku kewarganegaraan organisasi. Berdasarkan temuan beberapa studi, kita dapat mengusulkan teori berikut:

H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara person-job fit dan organizational citizenship behavior

2.1.7 Hubungan antara Work-Life Balance dengan Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan kerja

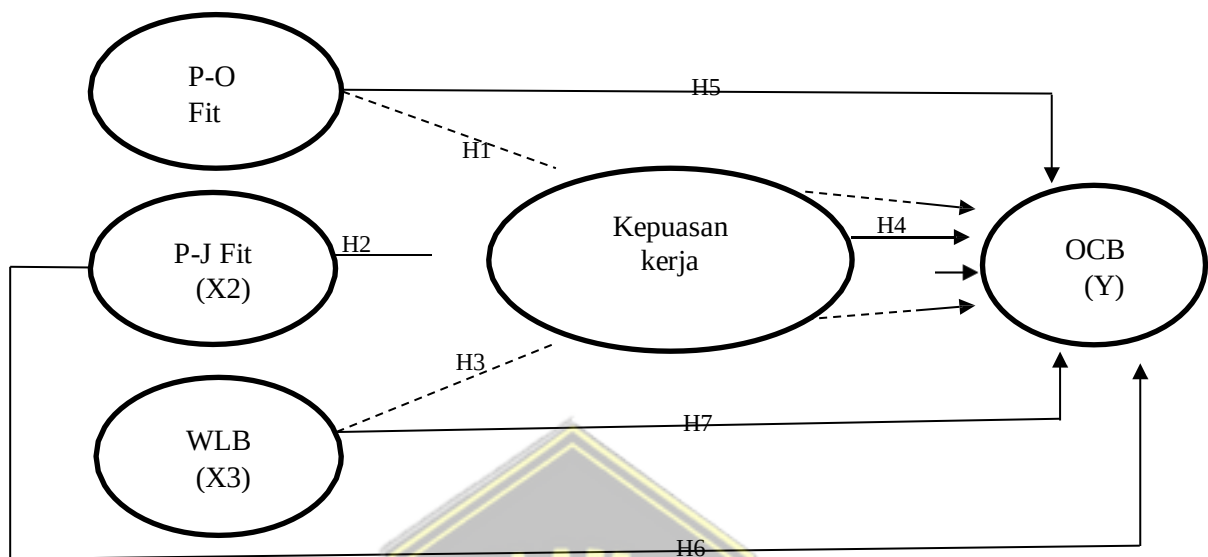
Mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional mungkin sederhana menyeimbangkan dengan baik antara kewajiban pribadi dan profesional seseorang. Ketika keseimbangan ini tercapai, kehidupan profesional dan pribadi seseorang menjadi lebih memuaskan, dan mereka sering merasa kurang stres di tempat kerja. Ketika pekerja merasa bahwa atasan mereka peduli pada mereka sebagai individu dan mengakui kebutuhan mereka akan waktu pribadi, mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan

mereka. Pekerja yang lebih bahagia lebih berkomitmen pada kesuksesan perusahaan mereka dan lebih cenderung bersedia bekerja ekstra saat diberi tugas yang menantang. Loyalitas terhadap merek, bantuan kepada rekan kerja, dan kontribusi sukarela untuk kesuksesan perusahaan semuanya merupakan bagian dari hal ini. Erdianza dan Tentama (2020) mencapai hasil serupa dalam penelitian mereka, sehingga temuan kami sejalan dengan temuan mereka. Penelitian mereka menunjukkan bahwa karyawan yang mampu menyeimbangkan dengan baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih cenderung bertindak secara sukarela.

Kepuasan kerja memoderasi hubungan antara keseimbangan kerja-kehidupan dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), menurut Fitriani et al (2024), yang meneliti karyawan PT Okta Rekananda Instrument. Ada bukti yang kuat bahwa keseimbangan kerja-kehidupan yang baik secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja. Ketika pekerja memiliki kendali atas jadwal mereka dan terlibat dalam kehidupan profesional dan pribadi mereka, mereka lebih cenderung puas dengan pekerjaan mereka, terlibat dalam aktivitas sukarela yang menguntungkan rekan kerja mereka, dan peduli terhadap perusahaan. Kepuasan kerja secara signifikan dan positif memoderasi hubungan antara keseimbangan kerja-kehidupan dan perilaku kewarganegaraan organisasi, menurut Yatmanto (2025), yang sejalan dengan hasil Sabrina. Kemampuan karyawan untuk memisahkan kehidupan kerja dan pribadi mereka. Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat diajukan:

H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara work-life balance dan organizational citizenship behavior.

2.7 Model Empirik



Gambar 2. 1 Model Empirik

Variabel independen (X) dari model ini ialah Person-Organization Fit, Person- Job Fit, dan Work-life Balance, sedangkan variabel dependennya (Y) Organizational Citizenship Behavior. Dan variabel mediasi ialah kepuasan kerja (Z). Model ini menjelaskan bagaimana kesesuaian individu dan organisasi mampu mempengaruhi perilaku OCB dalam meningkatkan produktivitas organisasi dengan melalui kepuasan sebagai pen jembatan antara keduanya. Sehingga dalam menciptakan perilaku OCB/sukarela besar kemungkinan karyawan kurangnya rasa kepuasan dalam bekerja. Dan untuk meningkatkan rasa kepuasan tersebut agar terciptanya perilaku ocb perlu memperhatikan apakah karyawan merasa sesuai antara kepribadiannya dengan organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini memuat penjelasan tentang metodologi dan ruang lingkup penelitian, serta sumber data, variabel, populasi, sampel, dan metode analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menentukan apakah teori yang diusulkan menambah atau bertentangan dengan literatur yang ada saat ini. Metode kuantitatif, yang ditandai dengan persiapan yang sistematis, pelaksanaan yang teliti, dan prosedur yang jelas, digunakan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2011). Hal ini mengarah pada pemilihan strategi kuantitatif eksploratif yang bertujuan untuk membenarkan penggunaannya dengan menjelaskan hubungan antara dua set variabel (Sugiyono, 2016). Oleh karena itu, menurut Ferrand (2014), tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur dan menganalisis hubungan antara variabel yang dianggap memiliki hubungan kausal. Penelitian ini sebagian besar menggunakan teknik induktif karena sifatnya yang kualitatif. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Y), Kepuasan Kerja (Z), Keseimbangan Kerja-Kehidupan (X3), dan Kesesuaian Individu-Organisasi (X1) adalah variabel utama yang akan dianalisis dalam penelitian ini.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Pemilihan populasi merupakan langkah pertama dalam prosedur pengumpulan data atau analisis penelitian. Kelompok orang atau hal lain yang memiliki karakteristik yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dijadikan fokus dalam menarik kesimpulan disebut populasi penelitian. Jumlah pasti orang yang bekerja di Cabang Semarang Pattimura Bank BRI dan ikut serta dalam penelitian ini tidak diketahui.

3.2.2 Sampel

Sebagian dari karakteristik populasi disebut sebagai sampel, menurut Sugiyono (2018:81). Penelitian ini menggunakan teknik

sampling untuk memilih sampel yang secara statistik valid. Untuk memastikan setiap individu dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih, para peneliti menggunakan pendekatan sampling probabilitas acak dalam studi ini. Sugiyono (2017) menyatakan bahwa untuk melakukan sampling acak, semua variabel demografis dan sosio ekonomi harus dihilangkan dari populasi yang lebih luas sebelum memilih subset dari kelompok tersebut.

Dengan ukuran populasi yang diketahui, para peneliti dapat menggunakan rumus Slovin untuk memilih sampel yang secara statistik valid:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot (e)^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel N = Ukuran populasi e = *Margin of error*

Ukuran sampel untuk penelitian ini adalah 150 karyawan dari Cabang Bank BRI Pattimura yang berkedudukan di Semarang, dengan margin kesalahan sebesar 5%. Penelitian ini memerlukan minimal 109 peserta untuk menjamin validitas hasilnya.

“

3.3 Sumber Data

3.3.1 Primer

Menurut Sugiyono (2013), peneliti mengumpulkan data primer ketika mereka langsung menuju sumbernya, baik melalui wawancara, pengamatan, maupun survei. Kuesioner dibagikan kepada karyawan Cabang Bank BRI Pattimura di Semarang untuk mengumpulkan data untuk penelitian ini. Kuesioner tersebut menanyakan pandangan responden mengenai topik-topik seperti Kesesuaian Individu dengan Organisasi, Kesesuaian Individu dengan

Pekerjaan, Keseimbangan Kerja dan Kehidupan, Kepuasan Kerja, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi.

3.3.2 Sekunder

Sugiyono (2018) menyatakan bahwa peneliti memperoleh data sekunder ketika mereka tidak mengumpulkan data secara langsung, melainkan melalui pihak lain atau dokumen. Penulis memanfaatkan sumber-sumber yang sudah ada, seperti temuan studi, literatur yang relevan, dan publikasi ilmiah, untuk mengumpulkan data sekunder dalam penelitian ini.

3.4 Jenis Data

Dua kategori utama informasi adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Para peneliti dapat menguji atau menghitung hasil dari studi kuantitatif dengan memproses data yang berbentuk numerik menggunakan metode matematis atau statistik.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Indikator utama dalam penelitian ini adalah tingkat produktivitas perusahaan-perusahaan yang datanya dikumpulkan untuk penelitian ini. Salah satu metode utama yang digunakan oleh peneliti adalah distribusi kuesioner. Survei, menurut Sugiyono (2017: 142), merupakan alat yang efektif. Alasannya, alat ini memerlukan pengisian serangkaian pertanyaan dan pernyataan tertulis yang cukup panjang. Metode kuesioner lebih efektif ketika peneliti memiliki pemahaman yang baik tentang faktor penilaian dan informasi yang harus disediakan oleh responden. Peserta diminta mengisi kuesioner yang telah disusun oleh peneliti menggunakan indikator variabel penelitian.

Peneliti menggunakan skala Likert untuk mengukur indikator, dengan hasil yang mungkin berupa ketidaksetujuan ekstrem (SD), ketidaksetujuan (D), netral (N), setuju (A), dan sangat setuju (SA). Pendekatan ini didasarkan pada teori Likert (1932), yang menyarankan penggunaan skala dari 1 hingga 5 untuk pernyataan.

Peneliti akan memberikan kuesioner kepada karyawan cabang Pattimura Bank BRI Semarang. Dengan harapan responden memiliki informasi tentang

cara meningkatkan produktivitas melalui perilaku sukarela/perilaku kewarganegaraan organisasi, peneliti telah menetapkan kriteria ini untuk memastikan keakuratan studi.

3.6 Variabel dan Indikator

Menurut Sugiyono (2018: 38), semua hal yang telah diputuskan oleh peneliti untuk dieksplorasi merupakan variabel dalam penelitian ini. Data yang diperoleh digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan kesimpulan setelah proses pengumpulan data selesai. Setiap variabel berikut—Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Keseimbangan Kerja-Kehidupan, Kepuasan Kerja, dan Kesesuaian Individu-Organisasi—didefinisikan dalam penelitian ini:

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator

NO	Definisi	Indikator	Skala Likert
1.	<i>Person-Organization Fit</i> adalah tingkat kesesuaian antara nilai-nilai, keyakinan, dan tujuan individu dengan nilai-nilai, norma, serta budaya organisasi (Kristof-brown et al., 2005)	1. Kesesuaian Nilai (Value Congruence) 2. Kesesuaian Tujuan (Goal Congruence) 3. Kesesuaian Kebutuhan (Need Fulfillment) 4. Kesesuaian Budaya (Culture Personality Congruence)	Skala Likert 1-5

2. *Person-job fit* adalah tingkat kesesuaian kemampuan kesesuaian antara karakteristik individu— seperti kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan—dengan tuntutan dan kebutuhan pekerjaan (Hoffman & Woehr, 2006).
1. Kesesuaian Kemampuan
2. Kesesuaian Kebutuhan
3. Kesesuaian Pekerjaan
Skala Likert 1-5
3. *Work-life balance* adalah keseimbangan kerja dan kehidupan Dimana seseorang terikat secara seimbang antara tanggung jawab pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga atau kehidupan pribadi (Greenhaus & Beutell, 1985)
1. Waktu
2. Perilaku
3. Ketegangan
4. Energi
Skala Likert 1-5
4. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mendukung fungsi organisasi secara efektif (Organ, D.W (1988)).
1. Altruism
2. Civic virtue
3. Conscientiousness
4. Courtesy
5. Sportsmanship.
Skala Likert 1-5
5. *Kepuasan kerja* ketika
1. Fisiologis
Skala Likert 1-

kebutuhan-kebutuhan dasar	2. Keamanan	5
hingga kebutuhan	3. Sosial	
aktualisasi diri para pekerja	4. Penghargaan (ego)	
terpenuhi secara bertahap	5. Aktualisasi diri	
melalui lingkungan kerja		
dan pekerjaan itu sendiri		
(Maslow, 1943)		

Sumber : Penulis, 2025

3.7 Teknik Analisis Data

Proses analisis data melibatkan pengorganisasian dan pengumpulan informasi yang telah dikumpulkan dari peserta survei, kuesioner, dan hasil survei. Setelah data tersedia, data diproses dan dievaluasi untuk memahami isinya dengan lebih baik. Studi ini menggunakan Partial Least Square (PLS) sebagai pendekatan pengolahan datanya. Parametric Latent Structure (PLS) merupakan subset dari Structural Equation Modeling (SEM) yang dibangun di atas model persamaan struktural yang memprioritaskan komponen atau varians. Salah satu opsi utama untuk konstruksi teori adalah PLS, yang bersifat prediktif dan tidak memerlukan distribusi spesifik atau bebas untuk data. Oleh karena itu, PLS dikategorikan sebagai model non-parametrik. Data yang digunakan tidak perlu memiliki distribusi normal. Lebih tepatnya, Smart PLS tidak mensyaratkan jumlah subjek studi minimal tertentu.

3.8 Pengukuran Model (Outer Model)

Untuk menyelidiki hubungan antara variabel laten dan indikatornya, fase ini digunakan dalam model luar, yaitu model pengukuran. Menurut Hair dkk. (2010), penilaian model pengukuran ini terdiri dari dua bagian utama: validitas (validitas konvergen, validitas diskriminan, dan rata-rata varians yang diekstraksi/AVE) dan reliabilitas (reliabilitas komposit dan Cronbach's alpha).

3.8.1 Uji Validitas

a) Convergent Validity

Sebuah kelompok indikator dapat mencerminkan variabel laten

yang mendasarinya, menurut Analisis Validitas Konvergen. Menurut Wiyono (2020), sebuah indikator dianggap valid jika nilai korelasinya lebih dari 0,70. Tingkat beban faktor antara 0,50 dan 0,60 dianggap sesuai dalam studi pengembangan skala (Ghozali, 2018).

b) Discriminant Validity

Nilai beban faktor pada konstruk target harus lebih besar daripada nilai beban faktor pada konstruk lain agar dapat melakukan uji validitas diskriminan. Anda dapat mengetahui apakah suatu konsep memiliki validitas diskriminan yang baik dengan melihat nilai beban silangnya.

Rata-rata Varians yang Diekstraksi (AVE) adalah metrik yang sering digunakan dalam uji validitas diskriminan. Model pengukuran dianggap valid jika nilai rata-rata semua variabel (AVE) melebihi 0,70. Lebih dari setengah variansi rata-rata indikatornya dapat dijelaskan oleh satu variabel tersembunyi, seperti yang ditunjukkan oleh angka ini. Menurut Haryono (2016), membandingkan tingkat beban faktor pada konstruk target dengan konstruk lain merupakan metode yang valid.

c) Average Variance Extracted (AVE)

Nilai Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa terdapat banyak variabel besar yang diduga berasal dari konstruk laten, bukan dari istilah kesalahan (Haryono, 2016). Jika nilai AVE lebih tinggi, artinya efek koreksi lebih kecil. Namun, indikator tersebut tidak lagi valid untuk mengevaluasi variabel kiri jika nilai AVE kurang dari 0,5.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Hasil pengukuran yang konsisten dan akurat merupakan tujuan dari pengujian reliabilitas. Pengujian internal, seperti memastikan bahwa bagian-bagian penyusun konstruk saling konsisten, merupakan hal yang umum dilakukan. Ketika tanggapan responden tetap konsisten dari waktu ke waktu,

kita mengatakan bahwa item kuesioner tersebut dapat diandalkan. Reliabilitas komposit dan Cronbach's Alpha adalah dua algoritma pengukuran reliabilitas yang sering digunakan dalam penelitian. Kedua nilai tersebut harus lebih dari 0,70 untuk menunjukkan bahwa instrumen penelitian tersebut dapat diandalkan dan sesuai untuk digunakan.

1. *Composite Reliability*

Untuk penelitian yang ingin melihat sejauh mana konsistensi indikator dalam suatu konsep tersembunyi, Komposisi Reliabilitas merupakan metrik yang sangat penting untuk digunakan. Nilai diatas 0.70 masih dapat diterima. Namun secara umum, nilai diatas 0.80 dianggap sangat baik (Haryono, 2016). Nilai yang tinggi menunjukkan bahwa konsep yang dievaluasi benar-benar konsisten dengan dirinya sendiri.

2. *Cronbach's Alpha*

Nilai Reliabilitas Komposit untuk setiap konstruk lebih dari 0,70. Menurut Haryono (2016), angka ini berfungsi sebagai acuan untuk memverifikasi bahwa alat ukur tersebut dapat diandalkan dan akurat untuk variabel target. Reliabilitas Komposit sering lebih disukai oleh akademisi daripada Cronbach's Alpha. Penjelasannya sederhana: Reliabilitas Komposit tidak mengasumsikan bahwa setiap indikator memiliki signifikansi yang sama. Oleh karena itu, Reliabilitas Komposit dianggap sebagai cara yang lebih presisi untuk mengukur konsistensi internal.

3.9 Pengukuran Model (Inner Model)

Ghozali (2016) menyatakan bahwa tujuan Analisis Model Struktur (Model Dalam) adalah untuk mengantisipasi atau memprediksi pola hubungan antara variabel laten.

3.9.1 Uji Path Coefficient

Ketika koefisien jalur positif, artinya variabel independen dan dependen memiliki hubungan langsung satu sama lain. Hal ini menunjukkan

bahwa peningkatan pada variabel independen akan berdampak langsung pada variabel dependen. Di sisi lain, koefisien jalur negatif menunjukkan bahwa hubungan tersebut bersifat terbalik. Penurunan pada variabel dependen merupakan akibat langsung dari peningkatan pada variabel independen.

3.9.2 R- Square

Statistik R-Square adalah cara untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor independen terhadap variabel dependen. Besarnya pengaruh kumulatif variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen sebanding dengan nilai R-squared.

Kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah variabel dependen dalam penelitian ini yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Keseimbangan Kerja-Kehidupan, Kesesuaian Pribadi-Pekerjaan, dan Kesesuaian Pribadi-Organisasi semuanya memiliki pengaruh terhadap dua variabel dependen ini. Selain itu, Kepuasan Kerja juga mempengaruhi variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi.

3.9.3 Q-Square

Dalam Rozandy (2013), Ghozali menyatakan bahwa Q-Square adalah cara untuk menilai seberapa baik suatu model dalam memprediksi nilai-nilai pengamatan dan parameter dengan tepat. Skor Q-Square yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model tersebut memiliki relevansi prediktif yang tinggi atau luar biasa. Namun, skor Q-Square negatif menunjukkan bahwa model tersebut tidak cukup signifikan secara statistik untuk dipertimbangkan lebih lanjut.

3.9.4 Pengujian Hipotesis

Tujuan pengujian hipotesis adalah untuk mengetahui apakah ada efek, jika ada, dan untuk menetapkan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Dengan membandingkan nilai prediksi variabel dependen dan independen, pengujian hipotesis dapat mengungkap hubungan antara keduanya. Pengujian signifikansi parsial memungkinkan

peneliti untuk menentukan pentingnya relatif masing-masing variabel independen dalam menentukan variabel dependen. Hasil pengujian hipotesis ditentukan dari nilai P. Jika nilai P kurang dari 0,05 (nilai $P < 0,05$), maka hipotesis penelitian diterima, dengan asumsi terdapat pengaruh yang signifikan. Di sisi lain, nilai P yang lebih besar dari 0,05 digunakan untuk menolak hipotesis nol. Ini berarti tidak terdapat efek yang secara statistik signifikan.

3.9.5 Analisis SEM dan Efek Mediasi

Pendekatan yang telah ditetapkan sebelumnya digunakan untuk melakukan uji efek mediasi PLS. Untuk mengukur interaksi antara dua jenis variabel ini, tiga model digunakan. Kami mencari nilai t-statistic lebih besar dari 1.96 pada model pertama untuk melihat apakah variabel eksogen secara signifikan mempengaruhi variabel mediasi. Nilai t-statistic lebih besar dari 1.96 juga diperlukan pada model kedua untuk menunjukkan signifikansi. Model ketiga, di sisi lain, menganalisis bagaimana dua faktor eksternal dapat berinteraksi satu sama lain. Pada langkah terakhir, pentingnya dampak menjadi fokus utama. Variabel mediasi ditemukan memediasi hubungan antara variabel eksogen dan endogen jika variabel endogen secara signifikan dipengaruhi oleh variabel mediasi (nilai t lebih besar dari 1.96), tetapi variabel eksogen tidak.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Analisis kuantitatif dalam penelitian ini dilakukan menggunakan Smart PLS. Faktor-faktor seperti keseimbangan kerja-kehidupan, kesesuaian individu-organisasi, dan kepuasan kerja mungkin memiliki pengaruh yang signifikan atau lemah terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap hubungan antar topik tersebut dan memberikan solusi yang relevan bagi bidang ini. Hasil penelitian diperoleh dari kuesioner yang dikirimkan kepada 110 karyawan Bank BRI. Rincian berikut, termasuk konteks dan hasil pengumpulan data, diekstraksi dari kuesioner yang dikirimkan kepada 109 peserta:

Tabel 4. 1 Jenis kelamin responden

NO	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1	Laki-laki	60	60
2	Perempuan	49	49
	Total	109	100

Sumber : Olah data, 2025

Tabel 4. 2 Usia responden

NO	Usia	Jumlah	Presentase (%)
1	20-30 tahun	49	49
2	30-40 tahun	39	39
3	40-50 tahun	18	18
4	50-60 tahun	3	3
	Total	109	100

Sumber : Olah data, 2025

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi cara responden

merespons setiap sinyal untuk setiap variabel penelitian. Setelah survei dikirimkan dan dikumpulkan, 109 individu mengisinya. Perilaku kewarganegaraan organisasi, kebahagiaan kerja, keseimbangan kerja-kehidupan, dan kesesuaian individu-organisasi merupakan beberapa aspek utama yang diteliti dalam studi ini. Untuk mengukur data, digunakan kuesioner yang menggunakan skala Likert, di mana 5 adalah nilai tertinggi dan 1 adalah nilai terendah. Setelah itu, kami mengelompokkan jawaban ke dalam tiga tingkat: rendah, sedang, dan tinggi. Rentang skala untuk setiap kategori ditentukan melalui serangkaian perhitungan terpisah.

Perhitungan yang digunakan dengan rumus menurut (Sugiyono, 2013), sebagai berikut :

$$\text{Skala} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{3}$$

$$\text{Skala} = \frac{5 - 1}{3}$$

$$\text{Skala} = 1,33$$

Untuk menentukan kategori skala rendah hingga tinggi maka dilakukan perhitungan sebagai berikut :

Kategori rendah : $1 + 1,33 = 2,33$. Skala rendah : 1 – 2,33

Kategori sedang : $2,34 + 1,33 = 3,66$. Skala sedang : 2,34 –

3,66 Kategori tinggi : batas kategori tinggi yaitu 5. Skala tinggi : 3,67 – 5

Tabel 4. 3 Rentang skala

Rentang Skala	Kategori
1 - 2,33	Rendah
2,34 – 3,66	Sedang

Sumber : Olah data, 2025

4.2.1 Variable Person-Organization Fit

Tabel berikut menunjukkan hasil variabel Kesesuaian Individu-Organisasi, yang digunakan untuk mengkategorikan 109 responden yang tanggapannya telah diidentifikasi:

Tabel 4. 4 Variabel Person-Organization Fit

No	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1	Kesesuaian nilai	0	1	18	50	40	109	4,18	Tinggi
2	Kesesuaian tujuan	0	0	18	55	36	109	4,36	Tinggi
3	Kesesuaian kebutuhan	0	0	20	51	38	109	4,16	Tinggi
4	Kesesuaian budaya	0	2	18	58	31	109	4,08	Tinggi
Jumlah								16,78	
Rata-rata								4,19	

Sumber : Olah data, 2025

Menurut Tabel 4.4, skor respons rata-rata sebesar 4,19 menunjukkan tingkat kesesuaian yang tinggi antara individu dan organisasi. Lingkungan kerja yang positif di Cabang BANK BRI Semarang Pattimura mendorong karyawan untuk merasakan kesesuaian yang baik antara diri mereka dan perusahaan. Hasil pengukuran responden menunjukkan skor tertinggi pada indikasi kedua (4,36) dan terendah pada indikasi keempat (4,08).

4.2.2 Variabel Person-Job Fit

Setelah 109 responden diidentifikasi, tabel berikut menunjukkan hasil variabel Person-Job Fit, yang digunakan untuk mengkategorikan responden:

Tabel 4. 5 Variabel Person-Job Fit

No	Indikator	Jawaban Responden		Jumlah	Rata-	Ket.

		1	2	3	4	5	Responden	rata	
1	Kesesuaian kemampuan	0	1	21	58	29	109	4,05	Tinggi
2	Kesesuaian kebutuhan	0	0	26	56	27	109	4,00	Tinggi
3	Kesesuaian pekerjaan	0	1	24	50	34	109	4,07	Tinggi
	Jumlah							12,12	
	Rata-rata							3,03	

Sumber : Olah data, 2025

Menurut Tabel 4.5, rata-rata respons adalah 3,03, menunjukkan tingkat kesesuaian antara karyawan dan pekerjaan yang moderat. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Cabang BANK BRI Semarang Pattimura mampu merasakan kesesuaian yang baik antara pekerjaan mereka dan lingkungan kerja. Hasil pengukuran responden adalah 4,00 pada indikasi kedua dan 4,07 pada indikasi keempat, yang masing-masing merupakan nilai tertinggi dan terendah.

4.2.3 Variabel Work-Life Balance

Tabel berikut menunjukkan hasil dari variabel keseimbangan kerja-kehidupan, yang digunakan untuk mengkategorikan 109 responden yang tanggapannya telah diidentifikasi:

Tabel 4. 6 Variabel Work-Life Balance

No	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1	Waktu kerja	0	3	24	55	27	109	3,97	Tinggi
2	Perilaku kerja	0	1	28	51	29	109	3,99	Tinggi
3	Ketegangan kerja	27	52	27	3	0	109	2,05	Rendah
4	Energi kerja	0	1	30	55	23	109	3,91	Tinggi
	Jumlah							13,92	
	Rata-rata							3,48	

Sumber : Olah data, 2025

Menurut Tabel 4.6, variabel keseimbangan kerja-kehidupan dapat

dikategorikan sebagai Sedang. Skor respons rata-rata adalah 3,48. Karyawan di Cabang BANK BRI Semarang Pattimura mampu menjaga keseimbangan kerja-kehidupan yang wajar berkat hal ini. Hasil pengukuran respons untuk indikasi 2 adalah 2,05, sementara indikasi 3 memiliki hasil tertinggi sebesar 3,99.

4.2.4 Variabel Kepuasan Kerja

Tabel berikut menunjukkan hasil pengelompokan berdasarkan variabel kepuasan kerja yang dilakukan pada tanggapan 109 responden:

Tabel 4. 7 Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1	Fisiologis	0	0	2	57	50	109	4,44	Tinggi
2	Keamanan	0	0	4	62	43	109	4,35	Tinggi
3	Sosial	0	0	12	65	32	109	4,23	Tinggi
4	Penghargaan	0	0	20	70	19	109	3,99	Tinggi
5	Aktualisasi diri	0	0	38	59	12	109	3,11	Sedang
Jumlah								20,12	
Rata-rata								5,03	

Sumber : Olah data, 2025

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan skor rata-rata 5,0 untuk karakteristik efisiensi kerja, yang menunjukkan bahwa karakteristik tersebut mungkin tinggi. Suasana kerja di Cabang BANK BRI Semarang Pattimura memungkinkan karyawan mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Pada indikator 3, hasil penekanan respons terendah sebesar 3,11, sedangkan pada indikator 1, hasilnya tertinggi sebesar 4,44.

4.2.5 Variable Organizational Citizenship Behavior

Pengelompokan dilakukan berdasarkan variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, seperti yang tercantum dalam tabel berikut, menggunakan jawaban dari 109 responden:

Tabel 4. 8 Variabel Organizational Citizenship Behavior

No	Indikator	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Rata-rata	Ket.
		1	2	3	4	5			
1	Altruisme	0	0	1	52	56	109	4,50	Tinggi
2	Kesadaran	0	0	2	69	38	109	4,33	Tinggi
3	Sportivitas	0	0	7	74	28	109	4,19	Tinggi
4	Kesopanan	0	0	15	77	17	109	4,01	Tinggi
5	Keaktifan	0	0	35	69	5	109	4,72	Tinggi
Jumlah								21,75	
Rata-rata								5,43	

Sumber : Olah data, 2025

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa secara keseluruhan, responden menilai karakteristik perilaku kewarganegaraan organisasi sebagai Tinggi, dengan skor rata-rata 5,43. Hal ini menunjukkan bahwa staf di Cabang BANK BRI Semarang Pattimura memahami pentingnya Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dalam konteks tempat kerja. Hasil pengukuran responden berkisar antara 4,01 pada indikasi keempat hingga 4,50 pada indikasi pertama, dengan yang pertama merupakan yang paling ekstrem.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Fase pertama studi ini menggunakan perangkat lunak Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk mengevaluasi model pengukuran, yang sering disebut sebagai model luar. Indikator, atau variabel yang terlihat, dan variabel tersembunyi dapat dibandingkan melalui pengujian model pengukuran ini. Beberapa uji validitas dilakukan, termasuk validitas konvergen, validitas diskriminan, dan AVE. Keandalan komposit dan Cronbach's Alpha merupakan pengukuran keandalan tambahan.

Tabel 4. 9 Outer Model

<i>Convergent Validity</i>	<i>Internal Consistency Reliability</i>
--------------------------------	---

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Person- organization fit	X1.1	0.850	0.716	0.901	0.901
	X1.2	0.819			
	X1.3	0.847			
	X1.4	0.794			
Person-job fit	X2.1	0.859	0.721	0.905	0.903
	X2.2	0.849			
	X2.3	0.855			
Work-life balance	X3.1	0.847	0.730	0.825	0.816
	X3.2	0.877			
	X3.3	0.878			
	X3.4	0.740			
Kepuasan kerja	Z1	0.846	0.685	0.851	0.847
	Z2	0.847			
	Z3	0.865			
	Z4	0.836			
	Z5	0.837			
Organizational citizenship behavior	Y1	0.850	0.701	0.899	0.861
	Y2	0.874			
	Y3	0.874			
	Y4	0.829			
	Y5	0.818			

Sumber : Olah data SmartPLS, 2025

4.3.2 Convergent Validity

Convergent validity mengukur sejauh mana indikator-indikator yang berbeda dalam satu konstruk memiliki korelasi yang tinggi (Ghozali, 2018). Untuk mengevaluasinya, kita dapat melihat nilai loading factor dan Average

Variance Extracted (AVE).”

Tabel 4. 10 Convergent Validity

Indikator	KP	OCB	PJF	POF	WLB
KP1	0.846				
KP2	0.847				
KP3	0.865				
KP4	0.836				
KP5	0.837				
OCB 1		0.850			
OCB 2		0.874			
OCB3		0.874			
OCB4		0.829			
OCB5		0.818			
PJF1			0.859		
PJF 2			0.849		
PJF3			0.855		
POF1				0.850	
POF 2				0.819	
POF3				0.847	
POF 4				0.794	
WLB1					0.847
WLB 2					0.877
WLB3					0.878
WLB 4					0.740

Sumber : Olah data SmartPLS, 2025

Semua indikator memiliki faktor beban lebih dari 0,70, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 4.10 di atas. Hal ini menunjukkan korelasi yang kuat antara konsep dan setiap indikator dalam setiap variabel, sehingga memungkinkan validasi mereka.

4.3.3 Discriminant Validity

Derajat dimana indikator memiliki beban yang lebih besar pada

konsep yang diharapkan dibandingkan dengan konstruk lain merupakan ukuran validitas diskriminan. Alat ukur dapat dianggap memiliki validitas diskriminan jika semua variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,70 dan nilai beban silang lebih besar pada konstruk yang benar. Setidaknya setengah dari varians pada indikatornya dapat dijelaskan oleh satu variabel tersembunyi.

Tabel 4. 11 Discriminant Validity

	KP	OCB	PJF	POF	WLB
KP1	0.846	0.434	0.343	0.372	0.228
KP2	0.847	0.453	0.371	0.337	0.248
KP3	0.865	0.420	0.210	0.313	0.316
KP4	0.836	0.516	0.285	0.245	0.306
KP5	0.837	0.494	0.271	0.282	0.349
OCB 1	0.500	0.850	0.340	0.381	0.265
OCB 2	0.487	0.874	0.366	0.352	0.387
OCB3	0.458	0.874	0.444	0.414	0.281
OCB4	0.407	0.829	0.366	0.357	0.242
OCB5	0.472	0.818	0.234	0.377	0.307
PJF1	0.322	0.394	0.859	0.065	-0.046
PJF 2	0.319	0.317	0.849	0.068	-0.040
PJF3	0.251	0.342	0.855	-0.109	-0.109
POF1	0.319	0.413	0.091	0.850	0.109
POF 2	0.281	0.314	-0.082	0.819	0.053
POF3	0.277	0.382	0.023	0.847	0.104
POF 4	0.330	0.348	0.016	0.794	0.164
WLB1	0.273	0.256	-0.125	0.102	0.847
WLB 2	0.333	0.319	-0.048	0.150	0.877
WLB3	0.318	0.376	0.002	0.125	0.878
WLB 4	0.179	0.168	-0.115	0.028	0.740

Sumber : Olah data SmartPLS, 2025

Nilai semua variabel lebih dari 0,70, menunjukkan validitasnya, dan nilai Cross Loading indikator dalam setiap variabel lebih tinggi daripada nilai

Cross Loading variabel lainnya, seperti yang ditunjukkan pada 4.11 di atas. Temuan ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan untuk membangun setiap variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat validitas diskriminatif yang tinggi.

4.3.4 Cross Loadings

Tabel 4. 12 Cross Loadings

Variabel	KP	OCB	PJF	POF	WLB
KP	0.846				
OCB	0.549	0.849			
PJF	0.352	0.412	0.854		
POF	0.366	0.443	0.020	0.828	
WLB	0.342	0.351	-0.072	0.132	0.837

Sumber : Olah data SmartPLS, 2025

Penelitian ini didukung oleh fakta bahwa, seperti yang tercantum dalam Tabel 4.12 Cross Loadings, kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Jika akar kuadrat AVE lebih besar daripada kuadrat korelasi, maka indikator tersebut sangat signifikan dan memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk. Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini telah mencapai Validitas Diskriminatif karena tingkat ketidaksamaan yang tinggi antara konstruk-konstruk dan pengukuran yang andal dan kokoh.

4.3.5 Average Variance Extracted (AVE)

Menurut Haliono (2016), konstruk laten dapat menjelaskan sebagian variasi ketika diukur sebagai Average Variance Extracted (AVE). Seiring dengan meningkatnya AVE, dampak kesalahan pengukuran terhadap varians berkurang. Sebuah indikator tidak dapat digunakan untuk mengukur variabel tersembunyi jika nilai AVE-nya kurang dari 0,5.

Tabel 4. 13 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)
----------	----------------------------------

POF	0.716
PJF	0.721
WLF	0.730
KP	0.685
OCB	0.701

Sumber : Olah data SmartPLS, 2025

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variance extracted (AVE) dari semua konstruk lebih dari 0,50, menunjukkan bahwa uji SmartPLS berhasil mengukur variabel laten yang diperlukan.

4.3.6 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Bagian penting dari penelitian adalah reliabilitas komposit. Menurut Haryono (2016), jika nilainya lebih dari 0,8, hasilnya sangat dapat diterima, dan jika lebih dari 0,7, nilainya cukup. Agar dianggap kompeten dan konsisten dalam menilai konstruk, nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh konstruk harus lebih dari 0,7 (Haryono, 2016).

Tabel 4. 14 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Composite reliability	Cronbach's alpha
POF	0.901	0.901
PJF	0.905	0.903
WLB	0.825	0.816
KP	0.851	0.847
OCB	0.899	0.861

Sumber : Olah data SmartPLS, 2025

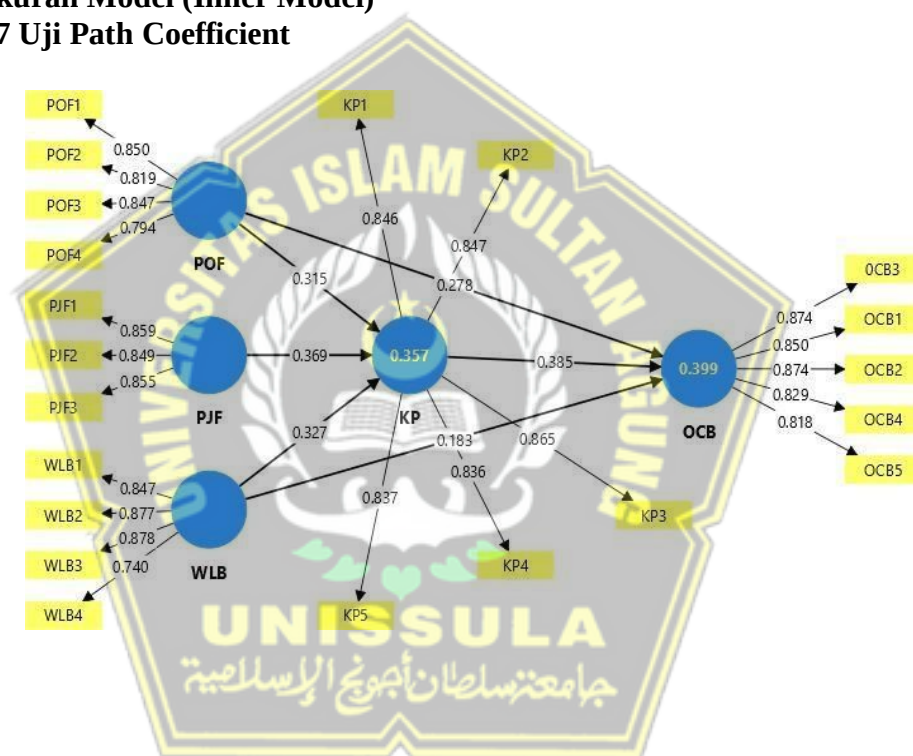
Tabel 4.14 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai Reliabilitas Komposit dan Cronbach Alpha yang tinggi. Baik Reliabilitas Komposit maupun Cronbach Alpha untuk Person-Organization Fit adalah 0.901, yang jauh lebih tinggi dari ambang batas 0.70. Person-Job Fit sedikit lebih baik, dengan skor 0.903 pada Cronbach Alpha dan 0.905 pada Reliabilitas Komposit. Selain itu, Work-Life Balance memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0.816 dan Composite Reliability sebesar 0.825. Composite Reliability sebesar 0.851 dan Cronbach's Alpha sebesar 0.847, menunjukkan tingkat kepuasan

kerja yang baik. Akhirnya, Cronbach's Alpha untuk Organizational Citizenship Behavior sebesar 0.861, dan Composite Reliability sebesar 0.899.

Mengingat nilai Cronbach Alpha dan Reliabilitas Komposit secara konsisten di atas 0,70, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam setiap variabel memenuhi kriteria. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan. Temuan-temuan ini dapat dipercaya oleh para peneliti karena konsistensi data yang ada.

Pengukuran Model (Inner Model)

4.3.7 Uji Path Coefficient



Gambar 4. 1 Uji Path Coefficient

Pada bagian Uji Koefisien Jalur pada Gambar 4.1, Anda dapat melihat hasil pengujian SEM berbasis PLS. Korelasi yang sangat signifikan antara perilaku kewarganegaraan korporat dan kepuasan kerja (nilai koefisien jalur: 0.385) ditampilkan secara grafis pada gambar. Elemen kedua yang paling signifikan mempengaruhi kepuasan kerja adalah Kesesuaian Pribadi-Pekerjaan, yang memiliki skor 0.369. Ketiga, terdapat korelasi sebesar 0.327 antara keseimbangan kerja-

kehidupan dan kepuasan kerja. Faktor keempat yang paling penting yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesesuaian individu-organisasi, dengan nilai 0.315. Elemen berikutnya yang mempengaruhi perilaku kewarganegaraan korporat adalah kesesuaian individu-organisasi, dengan nilai 0.278. Hubungan dengan bobot terendah adalah antara perilaku kewarganegaraan korporat dan keseimbangan kerja-kehidupan, dengan nilai hanya 0.183.

Data di atas menunjukkan bahwa Koefisien Jalur untuk semua variabel dalam studi ini bersifat positif. Perilaku kewarganegaraan organisasi mungkin dapat ditingkatkan dengan meningkatkan nilai variabel independen (Kepuasan Kerja), variabel mediasi (Kesesuaian Pribadi-Organisasi), dan bahkan kesesuaian individu-pekerjaan.

4.3.8 R-Square

Nilai R-Square antara 0 dan 1 menunjukkan sejauh mana model menjelaskan variasi yang diamati pada variabel dependen. Model yang kuat adalah model dengan nilai R-Square lebih besar dari 0,67. Model moderat memiliki nilai dalam rentang 0,33 hingga 0,67. Model yang lemah adalah model dengan nilai yang sedikit lebih tinggi dari 0,19 tetapi lebih rendah dari 0,33.

Tabel 4. 15 R-Square

	R-square	R-square adjusted	Keterangan
KP	0.357	0.339	Sedang
OCB	0.399	0.382	Sedang

Sumber : Olah data SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 4.15 yang menyatakan sebagai berikut :

1. Beberapa variabel dalam penelitian ini dapat menjelaskan 35,7% dari kebahagiaan kerja, berdasarkan nilai R-Square sebesar 0,357 (Moderat)

untuk variabel kepuasan kerja. Dengan demikian, faktor-faktor yang dianalisis tersebut menjelaskan lebih dari 50% dari total dampak pada variabel kepuasan kerja. Di luar model penelitian ini, variabel-variabel tambahan menjelaskan sisa 64,3%.

2. Pengukuran Perilaku Kewarganegaraan Organisasi memiliki nilai R-Square sebesar 0,399, menunjukkan bahwa beberapa variabel dalam penelitian ini dapat menjelaskan 39,9% varians dalam Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Hasil menunjukkan bahwa faktor-faktor yang dianalisis menjelaskan lebih dari 50% varians dalam pengukuran Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Sisanya sebesar 60,1% mungkin disebabkan oleh variabel-variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.3.9 Q-Square

Pengukuran model struktural, yaitu Relevansi Prediktif (Q-Square), merupakan tes berikutnya. Jika nilai Q-Square kurang dari nol ($Q^2 < 0$), dapat disimpulkan bahwa tidak ada signifikansi prediktif, sebagaimana dinyatakan oleh Samuel dkk. (2019). Kesalahan prediksi model jalur PLS lebih kecil ketika nilai Q-Square positif. Berikut adalah cara menghitung nilai Q-Square.

$$\begin{aligned} Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,357) \times (1 - 0,399)] \end{aligned}$$

$$= 1 - (0,357) \times (0,399)$$

$$= 1 - (0,142)$$

$$= 0,858$$

Perhitungan di atas menghasilkan nilai Q-Square sebesar 0,858. Dengan demikian, model penelitian menjelaskan 85,8% variasi data, sementara variabel

eksternal bertanggung jawab atas sisa 14,2%. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model yang dikembangkan oleh para peneliti memiliki daya prediksi yang tinggi, berdasarkan data yang mereka miliki.

Pengukuran model hipotesis

4.3.10 Uji pengaruh langsung

Tabel 4. 16 Direct Effect

Variabel	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
POF -> KP	0.315	4,431	0.000	H1 (diterima)
PJF -> KP	0.369	4,739	0.000	H2 (diterima)
WLB -> KP	0.327	3,667	0.000	H3 (diterima)
KP -> OCB	0.385	4,415	0.000	H4 (diterima)

Sumber : Olah data SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 4.16 diatas, terdapat disimpulkan bahwa terdapat lima hipotesis yang diterima. Hasil pengujian untuk masing- masing hipotesis sebagai berikut :

- 1) Variabel Person-Organization Fit memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai p value sebesar $0.000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $4,431 > 1.96$. Sehingga menunjukkan bahwa Person-Organization Fit berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja **diterima** .
- 2) Variabel Person-Job Fit memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja, dengan nilai p value sebesar $0.000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $4,739 > 1.96$. Sehingga menunjukkan bahwa Person-Job Fit berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja **diterima**
- 3) Variabel Work-Life Balance memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja,

dengan nilai p value sebesar $0.000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $3,667 > 1.96$.

Sehingga menunjukkan bahwa Work-Life Balance berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja **diterima** .

- 4) Variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior, dengan nilai p value sebesar $0.000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $4,415 > 1.96$. Sehingga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior **diterima** .

4.3.11 Uji pengaruh tidak langsung

Tabel 4. 17 *Indirect Effect*

Variabel	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket
POF -> KP -> OCB	0.121	3.088	0.001	H5 (diterima)
PJF -> KP -> OCB	0.142	2.625	0.004	H6 (diterima)
WLB -> KP -> OCB	0.126	2.639	0.004	H7 (diterima)

Sumber : Olah data SmartPLS, 2025

Berdasarkan tabel 4.17 diatas, hasil pengujian variabel mediasi sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Person-Organization Fit terhadap Organizational Citizenship Behavior.
Penelitian ini menunjukkan signifikansi statistik dengan nilai t-statistic sebesar 3.088 dan nilai p sebesar 0.001. Nilai Sampel Asli sebesar 0.121 juga positif. Oleh karena itu, kebahagiaan kerja memang berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kesesuaian individu-organisasi

dan perilaku kewarganegaraan organisasi, seperti yang ditunjukkan oleh data kami. Saat ini, semua pihak sepakat bahwa teori ini benar. Karyawan akan merasa lebih cocok dengan organisasi ketika ada kesesuaian individu-organisasi yang kuat, yang akan mengarah pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang lebih tinggi. Akibatnya, bisnis dapat memaksimalkan potensi karyawannya.

2. Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Person-Job Fit terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Hasil yang jelas adalah nilai t sebesar 2,625 dan nilai p sebesar 0,004. Dengan hasil 0,142, Sampel Asli juga menunjukkan hasil positif. Jelas bahwa kebahagiaan kerja berperan sebagai mediator antara PJF dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Oleh karena itu, kita dapat menerima teori tersebut. Karyawan akan lebih puas dalam peran mereka dan lebih cenderung menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi ketika ada kesesuaian yang kuat antara individu dan pekerjaan (Person-Job Fit). Akibatnya, perusahaan dapat memaksimalkan potensi karyawannya.

3. Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Work-Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Terdapat signifikansi statistik (t -statistic = 2.639, p = 0.004) dalam temuan studi ini. Nilai positif sebesar 0.126 kemudian diberikan kepada Sampel Asli. Hal ini berarti bahwa kebahagiaan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keseimbangan kerja-kehidupan dan keterlibatan sipil di tempat kerja. Kita dapat menerima dan mengandalkan ide ini. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pekerja merasa puas dengan keseimbangan kerja-kehidupan mereka, mereka lebih cenderung berperilaku sebagai warga korporat yang baik. Akibatnya, perusahaan dapat memaksimalkan potensi pekerja mereka.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah supaya bisa mengetahui bagaimana analisis peran :

4.4.1 Pengaruh Person-Organization Fit terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa kesesuaian individu-organisasi secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja, sehingga menerima H1. Hasil uji koefisien jalur menunjukkan bahwa hal ini benar, dengan tingkat signifikansi $0.000 < 0.05$ dan nilai t-statistik 4.431, yang lebih tinggi dari nilai t-tabel 1.667. Penerimaan H1 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang menguntungkan dan secara statistik signifikan antara kesesuaian individu-organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini berarti pekerja akan merasa bahagia dalam pekerjaan mereka jika mereka merasa cocok dengan organisasi yang mereka pilih.

Hal ini sejalan dengan temuan studi oleh (Febrianti, 2023), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh variabel kesesuaian individu-organisasi. Studi yang dilakukan oleh Kartika dkk. (2022) mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh variabel kesesuaian individu-organisasi. Hasil menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian yang tinggi antara perusahaan dan karyawannya meningkatkan kemungkinan karyawan tersebut merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hubungan ini bersifat positif dan signifikan secara statistik.

4.4.2 Pengaruh Person-Job Fit terhadap Kepuasan Kerja

Mengingat korelasi yang kuat dan positif antara kesesuaian individu dengan pekerjaan (person-job fit) dan kepuasan kerja, hasil uji hipotesis kedua mendukung H2. Hal ini ditunjukkan oleh hasil Uji Koefisien Jalur (Path Coefficient Test), yang memiliki tingkat signifikansi $0.000 < 0.05$ dan nilai t-statistik 4.739, yang lebih besar dari nilai t-tabel 1.667. Kita dapat menerima H2 karena terdapat hubungan positif dan secara statistik signifikan antara kesesuaian individu dengan pekerjaan dan kebahagiaan kerja. Pekerja lebih cenderung merasa senang dengan pekerjaan mereka jika mereka merasa cocok dengan pekerjaan tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung gagasan yang diungkapkan oleh (Candra Kartika dkk., 2021) dan (Priyatin, 2022), yang sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kesesuaian individu dengan pekerjaan. Semua hasil ini menunjukkan adanya korelasi positif dan signifikan secara statistik antara tingkat kesesuaian karyawan dengan pekerjaan mereka dan tingkat kepuasan kerja mereka. Seorang karyawan lebih mungkin merasa puas dengan pekerjaannya jika pekerjaannya lebih sesuai dengan kebutuhannya.

4.4.3 Pengaruh Work-Life Balance terhadap Kepuasan Kerja

Uji hipotesis akhir mengkonfirmasi adanya korelasi positif dan signifikan secara statistik antara keseimbangan kerja-kehidupan dan kepuasan kerja, sehingga mendukung H3. Nilai t-statistik sebesar 3.667, yang lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1.667, dan tingkat signifikansi $0.000 < 0.05$ menunjukkan hal ini dalam hasil Uji Koefisien Jalur. Jika H3 benar, kita dapat mengatakan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan berkorelasi secara signifikan dengan kebahagiaan di tempat kerja. Karyawan akan merasa puas dengan peran mereka jika mereka dapat menemukan cara untuk menggabungkan kehidupan kerja dan pribadi mereka.

Penelitian lain telah menunjukkan bahwa keseimbangan kerja-kehidupan mempengaruhi kepuasan kerja; penelitian ini bergabung dengan kesimpulan tersebut (Indra & Rialmi, 2022; Azizah et al., 2023). Karyawan melaporkan tingkat kebahagiaan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika mereka dapat menyeimbangkan kehidupan profesional dan pribadi mereka dengan lebih baik. Hal ini disebabkan oleh hubungan positif dan secara statistik signifikan antara kedua variabel tersebut.

4.4.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil dari uji hipotesis keempat mendukung penerimaan H4, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi. Temuan Uji Koefisien

Jalur menunjukkan bahwa hal ini benar, dengan tingkat signifikansi $0.000 < 0.05$ dan nilai t-statistik 4.415, yang lebih tinggi dari nilai t-tabel 1.667. Karena kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi, kita dapat menyimpulkan bahwa H4 benar. Karyawan lebih cenderung menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi ketika mereka puas dengan pekerjaan mereka.

Sesuai dengan studi lain, penelitian ini menemukan bahwa kebahagiaan kerja mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi (Iskandar & Liana, 2021; Firdausi & Fadhli, 2024). Sesuai dengan penelitian sebelumnya, studi ini menemukan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi secara positif dan signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja karyawan, dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi menyebabkan tingkat pencapaian perilaku kewarganegaraan organisasi yang lebih tinggi.

4.4.5 Pengaruh person-organization fit terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja

Ini dapat menerima hipotesis H5, yang menyatakan bahwa kebahagiaan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kesesuaian individu-organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasi, berdasarkan hasil uji hipotesis kelima. Hasil spesifik dari uji efek tidak langsung menunjukkan hal ini, karena menghasilkan nilai t-statistik sebesar 3.088 dan tingkat signifikansi $0.001 < 0.05$, melebihi nilai t-tabel sebesar 1.667. Oleh karena itu, H5 benar, dan dampak kesesuaian individu-organisasi terhadap inisiatif CSR secara signifikan berkurang ketika karyawan merasa bahagia dalam pekerjaan mereka. Memiliki nilai-nilai pribadi yang selaras dengan nilai-nilai perusahaan terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi bagi karyawan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi seperti loyalitas dan membantu rekan kerja.

Sesuai dengan penelitian sebelumnya (Mubarokah dkk., 2024), studi ini menemukan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi hubungan antara kesesuaian individu-organisasi dan perilaku kewarganegaraan

organisasi.

4.4.6 Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara person-job fit dan organizational citizenship behavior

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa H6: Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kesesuaian individu dengan pekerjaan dan perilaku kewarganegaraan organisasi, adalah benar. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian efek tidak langsung spesifik, yang menunjukkan tingkat signifikansi $0.004 < 0.05$ dan nilai t-statistik 2.625, yang lebih besar dari nilai t-tabel 1.667. Kita dapat menyimpulkan bahwa H6 benar karena kepuasan kerja secara signifikan memoderasi hubungan antara kesesuaian individu dengan pekerjaan dan perilaku kewarganegaraan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kebahagiaan seseorang di tempat kerja sebanding dengan sejauh mana atribut karakternya sesuai dengan persyaratan pekerjaannya. Ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka sesuai dengan minat, kemampuan, dan kepribadian mereka, mereka cenderung merasa nyaman, termotivasi tinggi, dan puas dengan karier mereka. Karyawan lebih cenderung bertindak sebagai warga korporat yang baik ketika mereka menyukai apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah.

Hasil penelitian Mubarakah dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja secara signifikan memoderasi hubungan antara kesesuaian individu-pekerjaan dan perilaku kewarganegaraan organisasi sejalan dengan temuan kami.

4.4.7 Kepuasan kerja memediasi pengaruh antara work-life balance dan organizational citizenship behavior.

Berdasarkan hasil uji, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara keseimbangan kerja-kehidupan dan perilaku kewarganegaraan organisasi, didukung. Nilai t-statistic sebesar 2.639, yang lebih besar dari nilai t-table sebesar 1.667, dan tingkat signifikansi $0.004 < 0.05$, merupakan hasil tepat dari uji dampak tidak langsung yang membuktikan hal ini. Sebagai dukungan untuk H7, terdapat

bukti yang signifikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara keseimbangan kerja-kehidupan dan aktivitas kewarganegaraan korporat. Ketika pekerja merasa kurang tekanan dan lebih terpenuhi dalam kehidupan profesional dan pribadi mereka, mereka secara keseluruhan lebih puas. Karyawan yang mampu mengelola waktu mereka dengan efektif melaporkan tingkat stres yang lebih rendah, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan kecemasan yang lebih rendah secara keseluruhan. Ketika pekerja bahagia dalam pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung membantu perusahaan mereka.

Hubungan antara perilaku kewarganegaraan organisasi dan keseimbangan kerja-kehidupan mungkin dimediasi oleh kepuasan kerja, menurut Fitriani dkk. (2024). Temuan mereka didukung oleh studi ini.



BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara perilaku kewarganegaraan organisasi dan variabel seperti keseimbangan kerja-kehidupan, kesesuaian individu-organisasi, dan kesesuaian individu-pekerjaan dengan fokus pada fungsi mediasi kepuasan kerja. Studi yang menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menemukan bahwa untuk meningkatkan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, perlu memperhatikan kepuasan kerja, yang terkait dengan Kesesuaian Individu-Organisasi, Kesesuaian Individu-Pekerjaan, dan Keseimbangan Kerja-Kehidupan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi, organisasi harus fokus pada pengembangan ketiga kualitas tersebut. Perusahaan akan mencapai tujuannya dengan lebih efisien dan dalam jangka panjang jika mereka meningkatkan produktivitas, menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, dan menghargai kerja keras.

Dari interaksi variabel-variabel yang diteliti di sini, dapat ditarik kesimpulan tentang cara terbaik untuk memupuk perilaku kewarganegaraan organisasi di tempat kerja. Karyawan yang cocok dengan budaya, keyakinan, dan tujuan perusahaan cenderung lebih adaptif dan efisien karena mereka percaya pada apa yang diwakili oleh organisasi. Ketika pekerjaan sesuai dengan minat, keterampilan, dan tipe kepribadian seorang karyawan, karyawan tersebut dapat memberikan yang terbaik dan mencapai hasil optimal. Karyawan akan lebih bangga dengan pekerjaan mereka dan menghasilkan hasil berkualitas tinggi ketika posisi diisi dengan tepat. Selain itu, karyawan harus menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi jika ingin menjaga keseimbangan di kedua aspek tersebut. Ketika pekerja merasa stabil secara fisik dan emosional, mereka dapat memberikan lebih banyak. Ketiga aspek ini mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam berbagai cara. Ketika

karyawan menyukai apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah, mereka lebih cenderung memberikan usaha ekstra dan berusaha lebih keras untuk memastikan kesuksesan perusahaan. Mengelola ketiga aspek ini secara terpisah berpotensi meningkatkan moral di tempat kerja, yang dapat mengarah pada perilaku kewarganegaraan organisasi yang lebih teratur.

Kondisi saat ini sangat ideal bagi Perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan berkelanjutan. Perusahaan dapat mencapai tujuannya dan mengembangkan budaya positif dengan meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi. Organisasi yang ingin sukses dalam jangka panjang adalah mereka yang menerapkan strategi untuk membuat karyawan mereka lebih bahagia dalam pekerjaan mereka. Keseimbangan Kerja-Kehidupan, Kesesuaian Individu-Organisasi, dan Kesesuaian Individu-Pekerjaan dapat ditingkatkan melalui pendekatan ini.

5.2 Implikasi Manajerial

5.2.1 Hasil variabel Person-Organization Fit

Kesetiaan dan keterlibatan karyawan dapat ditingkatkan ketika mereka melihat keselarasan antara prinsip-prinsip pribadi mereka dan budaya organisasi. Saat merekrut karyawan baru, perusahaan sebaiknya mencari calon yang nilai dan minatnya sesuai dengan nilai dan minat perusahaan, selain keterampilan teknis mereka. Untuk memperkuat keselarasan ini, penting untuk berusaha mengintegrasikan budaya organisasi ke dalam diri karyawan melalui program orientasi dan pesan insentif.

5.2.2 Hasil variabel Person-Job Fit

Kinerja dan semangat kerja suatu perusahaan dapat sangat dipengaruhi oleh upayanya untuk lebih mencocokkan kemampuan karyawan dengan tugas pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa cara terbaik untuk memotivasi dan menginspirasi karyawan agar memberikan yang terbaik adalah dengan menempatkan mereka pada peran yang sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan mereka. Oleh karena itu, untuk menjaga karyawan tetap terlibat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka,

perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi pekerjaan secara berkala, menyediakan program pelatihan, dan fokus pada faktor-faktor pertumbuhan karir.

5.2.3 Hasil variabel Work-Life Balance

Suasana kerja yang lebih positif dan sehat dapat tercapai jika perusahaan mendukung karyawannya dengan kebijakan yang fleksibel. Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan akan meningkat sebagai hasil dari program kesejahteraan dan fokus perusahaan pada kebutuhan individu mereka, keduanya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini telah memberikan wawasan yang bermanfaat, namun terdapat keterbatasan yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

1. Kesesuaian Individu-Organisasi, Kesesuaian Individu-Pekerjaan, dan Keseimbangan Kerja-Kehidupan adalah faktor-faktor independen tunggal dalam penelitian ini. Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi. Kepemimpinan, motivasi intrinsik, budaya organisasi, dan variabel eksternal seperti masalah ekonomi adalah beberapa faktor tambahan yang mungkin mempengaruhi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB), tetapi faktor-faktor tersebut di luar cakupan penelitian ini.
2. Karena survei ini sebagian melibatkan pegawai unit dan sebagian lagi pegawai cabang di Bank BRI, temuan penelitian ini kemungkinan besar mencerminkan kondisi operasional. Pegawai di tingkat manajerial atau di kantor pusat mungkin tidak mengalami dinamika yang sama dalam Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) dan kepuasan kerja seperti yang dialami oleh pegawai di unit. Hal ini disebabkan oleh perbedaan pola kerja, beban kerja, dan tuntutan, di antara faktor-faktor lain.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

1. Sangat penting bagi peneliti masa depan yang mempelajari dinamika Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) di Bank BRI untuk

melibatkan personel dari semua tingkatan organisasi, termasuk unit, cabang, wilayah, dan kantor pusat. Dengan demikian, kita dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang masalah dan hasil penelitian kita.

2. Para peneliti di masa depan disarankan untuk menjelajahi topik penelitian lain atau perusahaan lain jika mereka benar-benar tertarik untuk meneliti Perilaku Kewarganegaraan Organisasi di perusahaan lain.
3. Penelitian di masa depan dapat mencakup variabel lain untuk meningkatkan perilaku OCB dan menghasilkan hasil yang lebih aplikatif.



DAFTAR PUSTAKA

- Adiana, Herlina, T. (2021). *PENGARUH PERSON ORGANIZATION FIT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (Suatu Studi pada Tenaga Kependidikan di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Galuh Ciamis).
- Aisyah. (2020). *Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB): studi kasus pada karyawan STMIK Indonesia Padang* (p. E-ISSN : 2685-8258 | P-ISSN : 2715-3118).
- Amri et.al. (2024). *PENGARUH WORK LIFE BALANCE DAN SELF EFFICACY TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) YANG BERDAMPAK PADA KINERJA KARYAWAN PT. ASURANSI TRI PAKARTA CABANG PALEMBANG* (pp. 385–402).
- Ananda. (2022). *PENGARUH PERSON JOB FIT DAN PERSON-ORGANIZATION FIT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*.
- Anggraeni et.al. (2024). *PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK, BUDAYA ORGANISASI, DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*.
- Ansori & Mayliza. (2019). “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Pegawai Bpkpad Di Madina.” *Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi “KBP,”* 1–13.
- Astuti, Y. F., & Amir, D. A. (2023). The effect of person-organization fit, person-job fit, and organizational commitment on organizational citizenship behavior: Evidence from employees in the Indonesia public sector. *Diponegoro International Journal of Business*, 6(1), 1–8. <https://doi.org/10.14710/dijb.6.1.2023.1-8>
- Azizah et al. (2023). *Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Perumda Tugu Tirta Kota Malang* (pp. 37–44).
- Buchory. (2023). *PENGARUH PERSON-JOB FIT, PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT PADA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN PEMEDIASI KEPUASAN KERJA*. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Vol 2 No.2 Juli, Tahun 2008*, 3(2), 79–92.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Candra, Mulatsih, M. (2021). *PENGARUH PERSON ORGANIZATIONAL FIT*

DAN PERSON JOB FIT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. 2–3.

- Chandra Kartika, R., Putri Ayu, D., Okta Ratnaningtyas, T., Yayasan Soetomo Surabaya, Stik. R., Kalidami No, J., Negeri Jember, P., Mastrip BOX, J. P., Widya Dharma Husada Tangerang, Stik., Pajajaran No, J., & Barat Kota Tangerang Selatan, P. (2021). Pengaruh Person-Organization Fit Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit. *MAP Midwifery and Public Health Journal*, 2(1), 2022. <http://openjournal.wdh.ac.id/index.php/Map/index>
- Christian. (2023). *Person-Organization Fit Terhadap Organizational Commitment dan Organizational Citizenship Behavior Pada Tenaga Kesehatan di Jakarta*.
- Dhea Zahra; Onan Marakali Siregar. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap OCB (Studi Karyawan Pengolahan Pabrik Teh PTPN IV Bah Butong). In *Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen Indonesia* (Vol. 2, Issue 1, pp. 1–15).
- Dina & Aulia. (2024). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Outsourcing PT. X. *Psychopreneur Journal*, 8(1), 57–66. <https://doi.org/10.37715/psy.v8i1.4175>
- Djaganata, A. D., & Pusparini, E. S. (2024). Factors Influencing Job Change Desire: An Empirical Study on Employees in Startup Environments. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 17(2), 251–268. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i2.53104>
- Erdianza, Tentama, D. (2020). *The Effect of Work Enjoyment and Work-Life Balance on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as Mediator* (pp. 2394–0913).
- Fatmasari, A. (2015). ANALYSIS TEORI HERZBERG TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN UNIVERSITAS SANATA DHARMA YOGYAKARTA. In *Teori Kepuasan Kerja* (Vol. 1999, Issue December, pp. 1–6).
- Febrianti, S. A. (2023). Pengaruh Person Organizational Fit, Keadilan Kompensasi, Dan Peran Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja. *Universitas Putra Bangsa*, 1–11.
- Fidausi & Fadhli. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di PT Erindo Mandiri Prigen. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 3(3), 108–118. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v3i3.2488>

- Firdausi & Fadhli. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di PT Erindo Mandiri Prigen. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen*, 3(3), 108–118. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v3i3.2488>
- Fitriani et.al. (2023). *PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI*.
- Fitriani, K., Suryadi, E., & Santoso, B. (2024). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Jurnal Investasi*, 9(4), 228–236. <https://doi.org/10.31943/investasi.v9i4.298>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389–399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003>
- Indra, F. J., & Rialmi, Z. (2022). Pengaruh Work-Life Balance, Burnout, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Meka Eduversity Komunikasi). *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Humaniora*, 5(2), 90–99. <https://doi.org/10.33753/madani.v5i2.223>
- Indriawati. (2024). *Person Job Fit, Job Crafting, Dan Work Engagement dan pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya*.
- Iroth, F. A., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2022). Pengaruh Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Grapari Telkomsel Manado. *Productivity*, 3(4), 2022.
- Iskandar & Liana. (2021). *PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT.PEGADAIAN CABANG TENGGARONG*.
- Kartika, R. C., Ayu, D. P., & Ratnaningtyas, T. O. (2022). *PENGARUH PERSON-ORGANIZATION FIT TERHADAP KEPUASAN KERJA PERAWAT DI RUMAH SAKIT*. 2(1).

- Kristof-brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals ' Fit At Work : a Meta-Analysis of Person-Jo. *Personnel Psychology*, 58, 281–342. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kristof. (1996). PERSON-ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Lumunon. (2019). PENGARUH WORK LIFE BALANCE, KESEHATAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. TIRTA INVESTAMA (DANONE) AQUA AIRMADIDI. *Jurnal EMBA*, 7(4), 4671–4680.
- Margaretha, K. &. (2022). DAMPAK PERSON-ORGANIZATION FIT TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI (pp. 391–406). [http: jim.unsyiah.ac.id/ekm](http://jim.unsyiah.ac.id/ekm)
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mubarkah, et al. (2024). Mediasi Job Satisfaction Pada Pengaruh Leader- Member Exchange Dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior PDAM Sleman. *Jurnal Manajerial*, 11(01), 45. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v11i01.6489>
- Mubarkah et al. (2024). Mediasi Job Satisfaction pada Pengaruh Person-Job Fit, Person-Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior di PDAM Kulon Progo (pp. 710–734). *Jurnal Maksipreneur*.
- Muchtadin & Sundary. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Bakti Timah Medika. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 32–44. <https://doi.org/10.59024/semnas.v1i1.4>
- Nio, B. &. (2023). Hubungan Work-Life Balance Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Radio Classy Fm Padang. *CAUSALITA : Journal of Psychology*, 1(2), 61–68. <https://doi.org/10.62260/causalita.v1i2.15>
- Nuraji & Zakiy. (2018). PENGARUH PERSON-JOB FIT DAN PERSON-ORGANIZATIONAL FIT TERHADAP ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI.

- Pangestuti. (2018). *PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (pp. 336–381). <http://ejurnalmitramanajemen.com/>
- Podsakoff, P. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Prabawa & Rozak. (2016). *PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE(LMX) DAN PERSON-ORGANIZATION FIT(PO-FIT) TERHADAP ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOUR(OCB) DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING*. *Lmx*, 566–582.
- Pradita, N. Y., & Franksiska, R. (2020). WORK-LIFE BALANCE: A PERSPECTIVE OF MULTINATIONAL CORPORATION (MNCs) EMPLOYEE. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(1), 1–18. <https://doi.org/10.26905/jbm.v7i1.4077>
- Pratama, H. P., & Setiadi, I. K. (2021). *Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Milenial Perusahaan Startup di Jakarta*. 4(2), 145–159.
- Priyatin. (2022). *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Person-Job Fit Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Perawat Tetap Di RSUD Permata Medika Kebumen)*.
- Putra, Syofian, S. (2023). *engaruh Person Organization Fit, Person Job Fit dan Intrinsic Motivation Terhadap Job Satisfaction Pada Karyawan*.pdf.
- Putra et al. (2023). Pengaruh Pengaruh Person Organization Fit, Person Job Fit dan Intrinsic Motivation Terhadap Job Satisfaction Pada Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 3(4), 446–451. <https://doi.org/10.47065/jtear.v3i4.720>
- Putri & Fariana. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 2(2), 26–38. <https://doi.org/10.59024/jumek.v2i2.336>
- Putri, R. A. R., & Parmin, P. (2022). Pengaruh Person Job Fit, Person Organization Fit Terhadap Komitmen Organisasi dengan Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*

- (JIMMBA), 4(5), 597–612. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v4i5.155>
- Sabrina, yatmanto, P. (2025). *Pengaruh Kpemimpinan Transformasional dan Work-Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT. Tunas Madukara Indah Kabupaten Wonosobo)*.
- selvia et al. (2025). *PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DIMEDIASI KOMITMEN ORGANISASIONAL (Studi Pada Karyawan CV. Cahaya Cinta Sejati Wonosobo)*. <https://jurnal.umpwr.ac.id/volatilitas/issue/view/265>
- Seong, J. Y., Kristof-Brown, A. L., Park, W.-W., Hong, D.-S., & Shin, Y. (2015). Person-Group Fit: Diversity Antecedents , Proximal Outcomes, and Perfomance at the Group Level. *Journal of Management*, 41(4), 1184–1213. <https://doi.org/10.1177/0149206312453738>
- Sofyan, P., & Elmi, F. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Work Life Balance dengan Pelatihan Kerja Sebagai Variabel Moderasi terhadap Kepuasan Kerja Konsultan di DKI Jakarta. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, 2(1), 21. <https://doi.org/10.47134/jampk.v2i1.416>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281–298. <https://doi.org/10.1348/0963179041752709>
- Susanto. (2019). *PENGARUH PERSON-ORGANIZATION FIT DAN ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI PT MEKA ADIPRATAMA (CARFIX) SRMARANG*.
- Tan Triwanti. (2024). *Pengaruh Person-Organization Fit dan Efikasi Diri terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi* (pp. 2614–8854).
- Tawakal & Ridwan. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Work-Life Balance Dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Abadikurnia Citrarasa di Surabaya. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Akuntansi, Dan Pajak*, 1(2), 07–18. <https://doi.org/10.61132/jieap.v1i2.54>
- wahyu et al. (2021). *Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen wanita politeknik negeri malang*. <https://doi.org/10.33795/adbis.v15i2.1803>

- Widyastuti, T., & Ratnaningsih, I. Z. (2020). Hubungan Antara Person Job-Fit Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng Semarang. *Jurnal EMPATI*, 7(3), 907–913. <https://doi.org/10.14710/empati.2018.21746>
- Yulianto, Sidik, N. (2024). *Pengaruh Persoin Job Fit dan Job Burnout terhadap Kepuasan Kerja Gen Z*.

