

Pengaruh *Perceived Person-Organization Fit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Mediasi *Organizational Commitment* Pada Karyawan PT “X”

Lailatus Saniyah¹, Rini Nurahaju^{2*}, Nurul Sih Widanti³

^{1,2,3} Fakultas Psikologi Universitas Hang Tuah

E-mail: ¹lailatusnyh12@gmail.com ; ²rini.nurahaju@hangtuah.ac.id ;

³nurul.sihwidanti@hangtuah.ac.id

Article History:

Received: 20 Juni 2026

Revised: 30 Juni 2026

Accepted: 01 Juli 2026

Keywords: *Perceived Person-Organization Fit, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Path Analysis*

Abstract: *This study aims to determine the direct and indirect effect of Perceived Person-Organization Fit on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Commitment to employees of PT “X”. This study uses a quantitative approach technique with survey methods and analytical techniques in the form of path analysis. The total of subjects in this study were 131 respondents who were employees of PT “X”. The sampling technique uses non-probability sampling with a sampling technique in the form of a saturated sample. The results of the study show a direct effect of Perceived Person-Organization Fit on Organizational Citizenship Behavior as big 28.5%. The results of the influence of Perceived Person-Organization Fit on Organizational Commitment as big 24.5%. The results of influence Organizational Commitment to Organizational Citizenship Behavior of 36.3%. The results of indirect influence between Perceived Person-Organization Fit to Organizational Citizenship Behavior through Organizational Commitment by 8.9% and the mediating effect that occurs in this study is partial mediation.*

PENDAHULUAN

Suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang berada dalam perusahaan tersebut. Setiap individu yang berada dalam organisasi harus memiliki kesadaran dalam bekerja agar fungsi dari organisasi dapat dicapai sebagaimana yang telah direncanakan. Umumnya penilaian kinerja karyawan dapat ditinjau berdasarkan kemampuannya dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang tercantum dalam *job description* yang kemudian disebut perilaku atau kinerja *in role behavior* (Van Dyne *et al.*, 1994). Berbanding terbalik dengan pendapat Noruzy *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa dalam menghadapi dunia usaha yang semakin kompetitif, organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja melebihi deskripsi pekerjaan atau kewajiban formal mereka sebagai sumber vital dari efektivitas organisasi.

Sama halnya dengan kinerja *in role behavior*, kinerja yang melebihi deskripsi pekerjaan juga menjadi bagian dari evaluasi kinerja karyawan dikarenakan kinerja *extra-role* memiliki kontribusi yang sama penting dengan kinerja *in role behavior* (Hui *et al.*, 2000). Lebih lanjut, Robbins dan Judge (2008) menyebut kinerja *extra-role* dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB). Suatu organisasi tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku organisasi hanya dengan mengandalkan deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal saja, oleh karena itu *Organizational Citizenship Behavior* memiliki peran penting dalam perusahaan (George, 1996).

Organizational citizenship behavior didefinisikan sebagai perilaku individu yang tidak dipengaruhi oleh *reward* secara formal baik secara langsung maupun tidak langsung dengan tujuan meraih fungsi organisasi yang efektif dan efisien (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). *Organizational Citizenship Behavior* juga didefinisikan oleh Titisari (2014) sebagai suatu perilaku sukarela yang tampak dan dapat diamati. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki peran penting dalam meningkatkan efektifitas perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan juga membutuhkan sikap inisiatif karyawan dalam bekerja terlepas dari deskripsi pekerjaan yang telah tercantum secara formal. Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* akan berusaha menciptakan keadilan organisasi sehingga akan berdampak pada proses pembangunan organisasi yang lebih cepat dan sesuai dengan harapan serta tujuan organisasi (Kusuma *et al.*, 2013). Berbeda ketika karyawan tidak memiliki perilaku *Organizational Citizenship Behavior* maka dapat menimbulkan beberapa dampak negatif untuk organisasi, misalnya permasalahan personal antar rekan kerja, tidak adanya tanggung jawab secara etis, dan tidak efektifnya organisasi (Fatima *et al.*, 2015).

Permasalahan *Organizational Citizenship Behavior* hingga saat ini masih banyak ditemukan pada perusahaan swasta maupun perusahaan publik. Begitu halnya juga terjadi pada perusahaan PT “X”, yang merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi pupuk magnesium atau pupuk kieserite terbesar di Indonesia. Berdasarkan hasil presurvey yang dilakukan kepada 30 karyawan, dapat diketahui bahwa sebagian karyawan yang menjadi responden dalam prasurvey tidak sepenuhnya bersedia untuk menunjukkan perilaku *extra role* atau OCB, sehingga apabila hal tersebut berlangsung terus menerus akan mampu mempengaruhi efektifitas organisasi. Sesuai dengan karakteristik *Organizational Citizenship Behavior*, hasil prasurvey tersebut menunjukkan bahwa karyawan kurang bersedia untuk membantu rekan kerja (*altruism*), karyawan kurang mematuhi peraturan perusahaan (*conscientiousness*), karyawan cukup menghormati rekan kerja (*courtesy*), karyawan kurang memiliki sikap toleransi ketika terjadi permasalahan perusahaan (*sportmanship*), dan karyawan kurang menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan perusahaan (*civic virtue*).

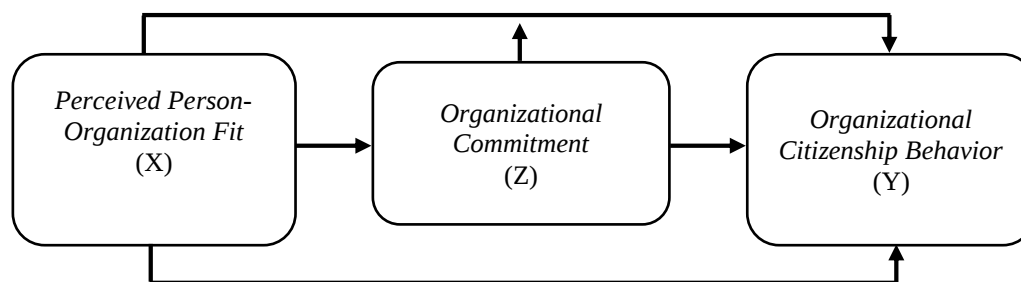
Rendahnya karakteristik *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh karyawan PT “X” tentunya dapat mempengaruhi efektifitas perusahaan. Kurang optimalnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* mampu memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Ketika karyawan memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang rendah, maka karyawan akan bekerja asal-asalan dan tidak memiliki kontribusi untuk perusahaan sehingga dapat mempengaruhi kemajuan perusahaan (Kusumajati, 2014).

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006), terdapat tiga macam, yaitu perbedaan individu (kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, motivasi, kepribadian, ketidakpedulian dengan penghargaan, kebutuhan, dan nilai individu); sikap kerja (persepsi kepemimpinan, dukungan organisasi, komitmen organisasi, *person organization fit*, kepuasan kerja, *psychological contract*, persepsi keadilan, dan keadilan organisasi); dan faktor kontekstual (karakteristik tugas, karakteristik kelompok, budaya organisasi, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan, profesionalisme, dan harapan peran sosial).

Berdasarkan telaah literatur, terdapat dua faktor yang diduga relevan dengan permasalahan *organizational citizenship behavior* di PT Magnesium Gosari Internasional, yaitu *perceived person-organization fit* dan *organizational commitment*. *perceived person-organization fit*

merupakan suatu kesesuaian antara nilai organisasi dengan nilai individu (Kristof, 1996). Tingkat kesesuaian individu dengan organisasi juga bergantung pada bagaimana cara organisasi agar mampu memenuhi kebutuhan karyawan (Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1993). Kesesuaian antara individu dengan organisasi dapat diidentifikasi dengan membandingkan aspek internal yang dimiliki individu seperti kepribadian, tujuan, nilai-nilai, dan kemampuan individu yang relevan dengan lingkungan eksternal, seperti karakteristik organisasi, permintaan kerja, dan tujuan (Oh *et al.*, 2014). Apabila telah terjadi kesesuaian, maka karyawan akan merasa bahwa tujuan dan gambaran peran organisasi telah sesuai dengan tujuan dan gambaran karyawan, sehingga karyawan menganggap bahwa organisasi telah mampu memenuhi harapan karyawan (Unal, 2014).

Organizational commitment didefinisikan sebagai sikap dan perasaan individu terkait organisasi secara keseluruhan (Steers dan Porter, 1996). Komitmen organisasi ini ditandai oleh loyalitas terhadap organisasi, seperti adanya penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai dalam organisasi, adanya keinginan sungguh-sungguh untuk bekerja demi kepentingan organisasi, dan adanya keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen kemungkinan besar akan bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam organisasi (Mathieu dan Zajac, 1990). Individu yang berkomitmen akan mengidentifikasi dirinya dengan nilai dan tujuan organisasi, hal ini menandakan bahwa terdapat hubungan antara nilai kongruensi (*Perceived Person-Organization Fit*) dan komitmen organisasi (Khaola & Sebotsa, 2015). Beberapa penelitian telah menyebutkan prediktor yang kuat untuk *Organizational Commitment* yaitu salah satunya adalah *Perceived Person-Organization Fit* (Khaola & Sebotsa, 2015; Silverthorne, 2004). Penjelasan tersebut mendorong peneliti untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung *perceived person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh *organizational commitment*. Model penelitian dapat dilihat pada Gambar 1. sebagai berikut.



Gambar 1. Model Penelitian

LANDASAN TEORI

Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior didefinisikan sebagai perilaku individu yang tidak dipengaruhi oleh *reward* secara formal baik secara langsung maupun tidak langsung dengan tujuan meraih fungsi organisasi yang efektif dan efisien (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Aspek-aspek *organizational citizenship behavior* menurut Organ, Podsakoff, & MacKenzie (2006), yaitu *altruism* (menolong orang lain), *conscientiousness* (perilaku melebihi standar minimum), *courtesy* (menghormati orang lain), *sportmanship* (bersikap toleran), dan *civic virtue* (menjadi warga yang bijak).

Adapun Katz di tahun 1964 mengidentifikasikan tiga kategori perilaku karyawan dan berpendapat bahwa mulanya karyawan harus dibujuk untuk masuk dan tetap bersama organisasi, selanjutnya melakukan persyaratan peran tertentu seperti yang diharapkan, dan akhirnya karyawan

akan terlibat dalam kegiatan yang melampaui deskripsi pekerjaan dan harapan mereka (Farzaneh *et al.*, 2014). *Organizational Citizenship Behavior* juga dapat didefinisikan sebagai bentuk kegiatan yang mendukung fungsi organisasi dan dilakukan secara sukarela oleh anggota organisasi, sehingga perilaku bersifat menolong yang kemudian direalisasikan berupa tindakan yang peduli dengan kepentingan dan kesejahteraan rekan kerja maupun organisasi (Ahmed & Khan, 2016). *Organizational Citizenship Behavior* bukanlah perilaku kerja yang diwajibkan untuk karyawan, namun dengan adanya *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu berjalannya organisasi secara efektif (Jurdi dalam Priyandini & Hartati, 2020).

Perceived Person-Organization Fit

Perceived person-organization fit didefinisikan oleh Kristof (1996) sebagai suatu kesesuaian antara nilai organisasi dengan nilai individu. Kesesuaian di dalamnya dapat terjadi apabila setidaknya terdapat satu entitas yang dapat memenuhi kebutuhan pihak lain, saling berbagi karakteristik yang sama, atau keduanya. Aspek-aspek *perceived person-organization fit* menurut Kristof (1996), yaitu *value congruence* (kesesuaian nilai), *goal congruence* (kesesuaian tujuan), *employee need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan karyawan), dan *culture personality congruence* (kesesuaian karakteristik kultur kepribadian).

Perceived Person-Organization Fit menekankan pada sejauh mana individu dan organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing (Sekiguchi, 2007). *Perceived Person-Organization Fit* juga didefinisikan sebagai kesesuaian antara individu dan organisasi, setidaknya hal ini dapat terjadi jika satu pihak memberikan kebutuhan ke pihak lain, atau kedua pihak sepakat untuk berbagi karakteristik mendasar yang sama (Kristof-Brown & Billsberry, 2013). Kesesuaian individu dan organisasi akan mudah dipahami dengan membandingkan aspek internal individu dengan aspek eksternal dalam lingkungan kerja (Oh *et al.*, 2014).

Organizational Commitment

Organizational commitment didefinisikan oleh Steers dan Porter (1996) sebagai sikap dan perasaan individu terkait organisasi secara keseluruhan. Komitmen organisasi dapat ditandai dengan adanya loyalitas terhadap organisasi, seperti penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai dalam organisasi, keinginan sungguh-sungguh untuk bekerja demi kepentingan organisasi, dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Aspek-aspek *organizational commitment* menurut Steers dan Porter (1996), yaitu *identification* (identifikasi), *involvement* (keterlibatan), dan *loyalty* (loyalitas).

Adapun pendapat Gunawan (2015) yang menjelaskan bahwa *Organizational Commitment* juga merupakan suatu sikap yang mencerminkan seberapa jauh individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan yang merasa memiliki komitmen dalam organisasi akan berencana untuk menetap di organisasi dalam waktu yang lama, memiliki kebiasaan yang dapat diandalkan, dan berupaya sekuat tenaga dalam bekerja. Pendapat tersebut kemudian dikuatkan oleh Saleem *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat dipandang sebagai bentuk loyalitas anggota organisasi kepada tempat organisasi mereka bekerja. *Organizational Commitment* juga dapat diidentifikasi sebagai suatu ikatan psikologis yang terjadi di antara pekerja dan organisasi yang memiliki kesetiaan pada, keinginan untuk terlibat, dan menjadi kurang rela apabila meninggalkan organisasi (Adhan *et al.*, 2020).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode penelitian survei yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi terkait satu atau lebih kelompok orang mengenai atribut tertentu seperti sifat, sikap, pendapat, atau keyakinan individu tentang sesuatu dengan cara mengajukan serangkaian pertanyaan kemudian membuat tabulasi dari jawaban yang diberikan (Supratiknya, 2014). Model penelitian yang digunakan yaitu *path analysis* yang merupakan suatu teknik yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada analisis regresi linear berganda, selain itu variabel bebas (*exogenous*) dapat mempengaruhi variabel tergantung (*endogenous*) secara langsung maupun tidak langsung (Pardede & Manurung, 2014). Variabel *exogenous* yang berperan dalam penelitian ini yaitu *perceived person-organization fit*, variabel *endogenous* yaitu *Organizational citizenship behavior*, dan variabel mediasi yaitu *organizational commitment*.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT “X”. Pengumpulan data menggunakan alat ukur berupa kuesioner yang dirancang dengan model skala likert. Skala disusun berdasarkan item-item *favorable* dan *unfavorable*. Tujuan menggunakan item *favorable* dan *unfavorable* untuk menghindari *stereotype* jawaban (Azwar, 2017). Teknik pengumpulan data menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik sampling berupa sampel jenuh. Teknik analisis dalam penelitian ini yaitu menggunakan pengujian asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, dan uji heteroskedastisitas. Apabila uji tersebut telah terpenuhi, maka selanjutnya dapat dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan analisis regresi, *path analysis*, dan uji *sobel-test*.

Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan PT “X”. Jumlah sampel yang digunakan yaitu sebanyak 131 sampel dengan karakteristik karyawan organik sebanyak 72 responden dan karyawan harian sebanyak 59 responden. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh dikarenakan sampel yang digunakan merupakan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

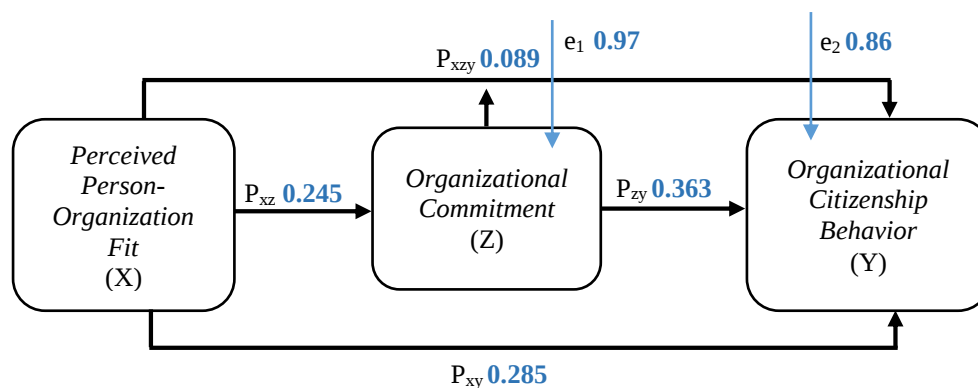
Hasil uji normalitas pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0.200 yang berarti lebih besar dari 0.05 ($0.200 > 0.05$), artinya data penelitian berdistribusi normal. Hasil uji linearitas antara *perceived person-organization fit* dengan *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai signifikansi (*linearity*) sebesar ($0.000 < 0.05$), artinya hubungan antara *perceived person-organization fit* dengan *organizational citizenship behavior* adalah linear. Begitu pula dengan hasil uji linearitas antara *organizational commitment* dengan *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai signifikansi (*linearity*) sebesar ($0.000 < 0.05$), artinya hubungan antara *organizational commitment* dengan *organizational citizenship behavior* adalah linear. Hasil uji multikolinearitas diperoleh nilai VIF adalah ($1.064 < 10$), artinya tidak terjadi gejala multikolinearitas. Hasil uji autokorelasi diperoleh nilai *Durbin-Watson* (*d*) sebesar 1.993 ($1.7458 < 1.993 < 2.2542$), artinya tidak terjadi autokorelasi. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar merata di atas, di bawah, dan di sekitar angka 0, sehingga data tersebut tidak membentuk pola tertentu, artinya tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Berdasarkan uji *sobel-test* dapat diperoleh hasil *p-value* sebesar 0.014 ($0.014 < 0.05$) dan diperoleh nilai *test statistic Sobel Test* sebesar 2.441 dengan $t_{\text{tabel}} 1.978$ ($2.441 > 1.978$), artinya terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan *perceived person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*. Hasil uji hipotesis diketahui berdasarkan analisis regresi yang ditunjukkan pada Tabel 1. yang menunjukkan pengaruh

langsung X ke Y ($\beta = 0.285$), pengaruh X ke Z ($\beta = 0.245$), pengaruh Z ke Y ($\beta = 0.363$). Adapun untuk hasil pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z ($\beta = 0.089$) dan pengaruh total sebesar 0.374. pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung *perceived person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh *organizational commitment* dapat diilustrasikan pada Gambar 2.

Tabel 1. Hasil Uji Path Analysis

Variabel	OC (Z)			OCB (Y)		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.
POFIT (X)	0.245	2.866	0.001	0.285	3.643	0.000
OC (Z)	-	-	-	0.363	4.640	0.000
Pengaruh langsung						
Pengaruh tidak langsung						
Pengaruh total						
	0.285					
	$0.245 \times 0.363 = 0.089$					
	$0.285 + 0.089 = 0.374$					



Gambar 2. Hasil Diagram Path Analysis

Hasil kategorisasi *organizational citizenship behavior* dapat diketahui bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* karyawan dominan pada kategori sedang sebanyak 73 karyawan (55.7%), sedangkan yang paling rendah berada pada kategori rendah sebanyak 9 karyawan (6.9%), diikuti kategori tinggi sebanyak 16 karyawan (12.2%), dan kategori sangat tinggi sebanyak 33 karyawan (25.2%). Hasil kategorisasi *perceived person-organization fit* dapat diketahui bahwa tingkat *perceived person-organization fit* karyawan dominan pada kategori sedang sebanyak 63 karyawan (48.1%), sedangkan yang paling rendah berada pada kategori sangat rendah dengan 1 karyawan (0.8%), diikuti kategori sangat tinggi sebanyak 10 karyawan (7.6%), kategori rendah sebanyak 20 karyawan (15.3%), dan kategori tinggi sebanyak 37 karyawan (28.2%). Hasil kategorisasi *organizational commitment* dapat diketahui bahwa tingkat *organizational commitment* karyawan dominan pada kategori tinggi 55 karyawan (42.0%), sedangkan yang paling rendah berada pada kategori sangat tinggi sebanyak 24 karyawan (18.3%) dan kemudian diikuti kategori sedang sebanyak 52 karyawan (39.7%).

Hasil uji *crosstabulation* pada keterkaitan karakteristik responden dengan kategoriasi

organizational citizenship behavior. Dilihat pada jenis kelamin laki-laki dapat diketahui yang paling dominan berada pada kategori sedang yaitu 40 karyawan (30.5%), sedangkan pada jenis kelamin perempuan dapat diketahui yang paling dominan berada pada kategori sedang yaitu 33 karyawan (25.2%). Dilihat pada status karyawan organik dapat diketahui yang paling dominan berada pada kategori sedang yaitu 37 karyawan (28.2%), sedangkan pada status karyawan harian dapat diketahui yang paling dominan berada pada kategori sedang yaitu 36 karyawan (27.5%).

Ditinjau dari divisi, dapat diketahui bahwa Divisi Produksi dominan pada kategori sedang sebanyak 23 karyawan (17.6%); Divisi Maintenance dominan pada kategori sedang sebanyak 6 karyawan (4.6%); Divisi Sales & Marketing dominan pada kategori sedang sebanyak 13 karyawan (9.9%); Divisi FAT & Umum dominan pada kategori sedang sebanyak 10 karyawan (7.6%); Divisi Internal Audit sebanyak 9 karyawan (6.9%); Divisi SCM dominan pada kategori sedang sebanyak 6 karyawan (4.6%); dan Divisi HSE dominan pada kategori sedang sebanyak 6 karyawan (4.6%). Berdasarkan masa kerja, dapat diketahui bahwa pada masa kerja terhadap perusahaan yang paling dominan berada pada kategori sedang dengan rentang masa kerja selama 3.1 tahun - 4 tahun yaitu terdiri dari 23 karyawan (17.6%), begitu pula pada masa kerja terhadap divisi saat ini yang paling dominan berada pada kategori sedang dengan rentang masa kerja selama 3.1 tahun - 4 tahun yaitu terdiri dari 27 karyawan (20.6%).

Penelitian ini mencoba untuk menguji peran *organizational commitment* sebagai variabel mediasi dalam pengaruh *perceived person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Magnesium Gosari Internasional. Penelitian ini mengacu pada Baron & Kenny (1986) yang menjelaskan mediasi dengan analisis regresi. Terdapat empat syarat yang harus dipenuhi untuk menunjukkan suatu variabel berperan sebagai mediator, yaitu variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan; variabel independen mempengaruhi variabel mediasi secara signifikan; variabel mediator mempengaruhi variabel dependen; dan ketika variabel independen ditambahkan dalam regresi maka dapat mengurangi tingkat signifikansi. Efek mediasi penuh dapat terjadi ketika tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, dengan syarat variabel mediasi dikontrol.

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* ($\beta = 0.285, p < 0.05$). Hal ini sejalan dengan penelitian (Farzaneh *et al.*, 2014; Alfani & Hadini, 2018) yang menunjukkan hasil bahwa *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Tingginya *Perceived Person-Organization Fit* sangat berpengaruh terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* diyakini oleh beberapa praktisi sebagai suatu cara untuk mempertahankan tenaga kerja yang fleksibel (Bowen *et al.*, 1991; Kristof, 1996).

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *person-organization fit* terhadap *organizational commitment* ($\beta = 0.245, p < 0.05$). Hal ini sejalan dengan penelitian (Farzaneh *et al.*, 2014; Bangun *et al.*, 2017) yang menunjukkan hasil bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan perilaku *organizational commitment*. Individu yang berkomitmen akan mengidentifikasi dirinya dengan nilai dan tujuan organisasi, menandakan bahwa terdapat hubungan antara nilai kongruensi (*Perceived Person-Organization Fit*) dan komitmen organisasi (Khaola dan Sebotsa, 2015). Schneider (dalam Bangun *et al.*, 2017) menyatakan bahwa individu yang dipilih untuk menjadi bagian suatu kondisi akan tetap bertahan apabila memiliki kecocokan yang sesuai antara individu dengan lingkungan dan akan berhenti apabila individu merasa tidak memiliki kecocokan dengan lingkungan. Hasil analisis *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh di dalamnya ($\beta = 0.363, p < 0.05$). Hal ini sejalan dengan penelitian

(Farzaneh *et al.*, 2014; Dramawan & Mujiati, 2017) yang menunjukkan hasil bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Hasil analisis data juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung *perceived person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh *organizational commitment* ($\beta = 0.089$, $p < 0.05$) dan juga ditemukan dengan efek mediasi parsial. Sehubungan hal tersebut, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung ($\beta = 0.285$) memiliki nilai lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung ($\beta = 0.089$), sehingga hal ini kurang memperkuat peran *organizational commitment* dalam memediasi *perceived person-organization fit* dan *organizational citizenship behavior*. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Hasibuan *et al.*, 2022; Setyorini, 2022) yang menyatakan bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung, sehingga variabel *organizational commitment* secara tidak langsung kurang mampu memperkuat mediasi antara variabel *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini bertentangan dengan penelitian Farzaneh *et al.* (2014), yang menyatakan bahwa *Organizational Commitment* mampu berperan sebagai mediasi dan memiliki nilai pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada nilai pengaruh langsung. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, misalnya adanya perbedaan karakteristik responden dan pemilihan tempat penelitian.

Keberadaan *Organizational Commitment* sebagai mediasi pada penelitian ini memiliki kontribusi yang kecil pada pengaruh *Perceived Person-Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Rendahnya komitmen karyawan pada perusahaan dapat melemahkan pengaruh kesesuaian diri individu pada perusahaan terhadap sikap sukarela karyawan ketika bekerja, sehingga meskipun *Organizational Commitment* memiliki namun kurang mampu memperkuat mediasi pengaruh *Perceived Person-Organization Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dikarenakan sebagian besar karyawan telah merasa nyaman dan memiliki kesesuaian dengan perusahaan, sehingga perilaku sukarela tersebut akan muncul dengan sendirinya dan komitmen secara tidak langsung akan terbentuk dari adanya kesesuaian diri karyawan dan perilaku sukarela tersebut. Karyawan PT “X” tidak hanya mengutamakan kesesuaian individu melainkan lebih memperhatikan kesesuaian dengan perusahaan. Karyawan telah merasa sesuai dengan nilai-nilai, tujuan, dan budaya perusahaan, begitu pula dengan perusahaan yang mampu memenuhi kebutuhan karyawannya. Kesesuaian tersebut mampu mendorong karyawan untuk lebih peduli dengan rekan kerja, sehingga karyawan bersedia membantu rekan kerja, melaksanakan kewajiban melebihi yang diharapkan perusahaan, mempertahankan hubungan interpersonal yang baik, mampu bertoleransi dan beradaptasi, serta bersedia terlibat aktif dalam kegiatan perusahaan. Hal-hal demikian saling berhubungan sehingga ketika karyawan sudah merasa sesuai dengan perusahaan dan bersedia menunjukkan sikap inisiatif serta sukarela maka hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas karyawan untuk tetap berada pada perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada jenis kelamin laki-laki (30.5%), sedangkan pada jenis kelamin perempuan (25.2%), artinya *Organizational Citizenship Behavior* karyawan laki-laki lebih besar daripada karyawan perempuan. Hasil ini didukung oleh penelitian Susanti dan Wimbari (dalam Prabandewi dan Indrawati, 2016) yang mengemukakan bahwa tingkat *Organizational Citizenship Behavior* laki-laki lebih tinggi daripada perempuan, sehingga dapat mempengaruhinya dalam berbagi *explicit knowledge*. Hal ini disebabkan karena laki-laki lebih mempertimbangkan pekerjaan saat ini sebagai hal yang sentral untuk menunjang kehidupan, contohnya yaitu laki-laki bersedia bekerja lembur dan tidak absen ketika terjadi pertemuan penting dalam perusahaan.

.....

Ditinjau berdasarkan status karyawan, tingkat *Organizational Citizenship Behavior* pada status karyawan organik (karyawan tetap) sebesar 28.2%, sedangkan pada status karyawan harian (karyawan kontrak) sebesar 27.5%, artinya *Organizational Citizenship Behavior* karyawan tetap lebih besar daripada karyawan kontrak. Hal ini sejalan dengan penelitian Rauther dan Feather (dalam Masithoh, 2017) yang mengemukakan bahwa karyawan kontrak (bersifat borongan) memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang lebih rendah daripada karyawan tetap dikarenakan karyawan kontrak merasa lebih sedikit menerima keuntungan dari organisasi yang memperkerjakannya. Hal ini disebabkan karena karyawan organik merasa telah menjadi bagian dari perusahaan sehingga karyawan akan melakukan hal-hal yang dapat membantu perusahaan menjadi lebih baik, sedangkan dari karyawan harian merasa bahwa keberadaan mereka dapat diangkat atau diberhentikan sesuai kebutuhan perusahaan yang artinya karyawan tidak memiliki kepastian mengenai perpanjangan kontrak di masa depan.

Dilihat berdasarkan divisi, tingkat *Organizational Citizenship Behavior* dengan kategori sedang dominan pada Divisi Produksi (17.6%). Adapun jumlah karyawan juga lebih dominan pada karyawan produksi. Hal ini dikarenakan PT Magnesium Gosari Internasional memiliki tiga pabrik dalam mendukung kebutuhan pupuk dolomit di Indonesia, di mana pada tiap pabrik memiliki fokus produksi, kapasitas, dan target produksi di tiap tahunnya sehingga membutuhkan karyawan yang lebih banyak dibandingkan pada divisi lain.

Ditinjau berdasarkan masa kerja, *Organizational Citizenship Behavior* karyawan pada masa kerja perusahaan dominan pada rentang 3.1 - 4 tahun (17.6%), sedangkan pada masa kerja divisi saat ini dominan pada rentang 3.1 - 4 tahun (20.6%). Secara keseluruhan dapat diketahui bahwa masa kerja lama memiliki persentase sebesar 38.2%, sedangkan masa kerja baru sebesar 16.8%. Berdasarkan hasil tersebut, maka masa kerja lama memiliki persentase lebih besar daripada masa kerja baru. Hasil ini sejalan dengan pendapat Fauzi dan Surbakti (2019) menunjukkan bahwa karyawan yang lama bekerja pada suatu organisasi lebih memiliki jiwa sosial yang tinggi daripada karyawan yang baru bekerja. Hal ini disebabkan karena adanya perilaku lain yang terdeteksi pada karyawan dengan masa kerja lama yaitu lebih sering membantu pekerjaan rekan kerja dan memberikan pengarahan kepada karyawan baru, sedangkan pada karyawan baru bekerja sesuai dengan perintah tanpa adanya inisiatif.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung *perceived person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior*, selain itu pengaruh tidak langsung dari *perceived person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh *organizational commitment* juga ditemukan dengan efek mediasi parsial. Nilai koefisien beta dari pengaruh langsung memiliki nilai yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Kesimpulannya, meskipun efek mediasi berperan kurang memperkuat, namun terdapat pengaruh *perceived person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior* yang sebagian dimediasi oleh *organizational commitment*.

Berdasarkan hasil penelitian ini, pihak perusahaan dapat memaksimalkan kesesuaian karyawan dengan perusahaan dengan cara menjalin kebersamaan di antara rekan kerja; memberikan kontribusi terbaik kepada perusahaan dengan melakukan perubahan berkualitas; mengembangkan pengetahuan dan kemampuan untuk menemukan produk, proses, maupun sistem baru untuk kepentingan bersama; menyumbangkan ide-ide berkualitas pada proyek perusahaan; serta menciptakan pelayanan terbaik yang saling menguntungkan dan berkesinambungan dengan cara berorientasi pada kepentingan pelanggan. Peneliti selanjutnya juga dapat memperluas sampel

penelitian dengan populasi yang lebih besar dan dapat mengembangkan atau membahas variabel-variabel lain.

DAFTAR REFERENSI

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Ahmed, S. W. & Khan, T. (2016). Does Motivation Lead to Organizational Citizenship Behavior?—A Theoretical Review. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(7), 43–49.
- Alfani, M. & Hadini, M. (2018). Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 73–85. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v2i2.19>
- Azwar, S. (2017). *Metode Penelitian Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bangun, O. V., Supartha, I. W. G., & Subudi, M. (2017). Pengaruh Person-Job Fit dan Person-Organization Fit terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(5), 2071–2102. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/download/29794/18688/>
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). Perbedaan Variabel Moderator-Mediator dalam Psikologi Sosial Penelitian: Pertimbangan Konseptual, Strategis, dan Statistik. *Jurnal Kepribadian Dan Psikologi Sosial*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., and Nathan, B. R. (1991). Hiring for the Organization, not the Job. *Academy of Management Executive*, 5(4), 35–51. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274747>
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1994). Pay Preferences and Job Search Decisions: a Person-Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317–348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727.x>
- Dramawan, I. K. M. & Mujiati, N. W. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior di Kantor Inspektorat Kabupaten Badung. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(2), 6880–6912. <http://www.tjyybjb.ac.cn/CN/article/downloadArticleFile.do?attachType=PDF&id=9987>
- Farzaneh, J., Farashah, A. D., & Kazemi, M. (2014). The Impact of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on OCB: The Mediating and Moderating Effects of Organizational Commitment and Psychological Empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672–691. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2013-0118>
- Fatima, A., Ud-Din, S. S., Khan, S., Hassan., & Hoti, H. A. K. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846–850. <https://doi.org/10.7763/joebm.2015.v3.296>
- Fauzi, F. dan Surbakti, A. H. (2019). Diferensiasi Organizational Citizenship Behavior (OCB): Studi Empiris Faktor Demografis pada Dosen Jurusan Tarbiyah STAIN Gajah Putih. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 41–60. <https://doi.org/10.14421/manageria.2019.41-03>
-

-
- George, J. M. (1996). Group Affective Tone. *Handbook of Work Group Psychology*, 75, 77–93.
- Gunawan, A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Spektrum Nusa Press.
- Hasibuan, H. R., Imelda, S., & Pentana, S. (2022). Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit terhadap OCB Dimediasi oleh Komitmen Organisasi pada Pegawai PPKS. *Jurnal Akutansi Manajemen Ekonomi Dan Keuangan*, 2(1), 1–15.
- Hui, C., Lam, S. S., & Law, K. K. (2000). Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior for Promotion: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 822–828. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.822>
- Khaola, P. P. & Sebotsa, T. (2015). Person-Organisation Fit, Organisational Commitment and Organisational Citizenship Behaviour. *Danish Journal of Management and Business Sciences*, 7, 67–74. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.1487700>
- Kristof-Brown, A. L. & Billsberry, J. (2013). *Person-Organization Fit: Key Issues and New Direction*. Wiley-Blackwell.
- Kristof, A. L. (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>
- Kusuma, A. R., Adriansyah, M. A., & Prastika, N. D. (2013). Pengaruh Daya Juang, Kecerdasan Emosional, dan Modal Sosial terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Persepsi Keadilan Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 2(2), 100–116. <https://core.ac.uk/download/pdf/268076017.pdf>
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62–70. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>
- Masithoh, U. D. (2017). *Perbedaan OCB pada Karyawan Tetap dan Karyawan Kontrak di Bank Mandiri KCP Kartasura*. Universitas Widya Dharma.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Noruzzy, A., Shatery, K., Rezazadeh., Hatami, S., & L. (2011). Investigation the Relationship between Organizational Justice, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(7), 842–847. <https://doi.org/10.17485/ijst/2011/v4i7/30123>
- Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., & Shin, K. H. (2014). Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of the Relationships of Person-Environment Fit Dimensions with Work Attitudes and Performance Across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99–152. <https://doi.org/10.1111/peps.12026>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. Sage Publications, Inc.
- Pardede, R. & Manurung, R. (2014). *Analisis Jalur (Path Analysis) Teori dan Aplikasi dalam Riset Bisnis*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Prabandewi, P. A. dan Indrawati, A. D. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Gender terhadap Organizational Citizenship Behavior Di PT. BPR Pedungan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(10), 6517–6547.
- Priyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis*, 1(2), 153–162. <http://journal.stimykpn.ac.id/index.php/cb/article/view/186>
-

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing Performance and Commitment through Leadership and Empowerment: An Emerging Economy Perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303–322. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>
- Sekiguchi, T. (2007). A Contingency Perspective of The Importance of PJ Fit and PO Fit in Employee Selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118–131. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/02683940710726384>
- Setyorini, H. Y. M. S. (2022). Pengaruh Workplace Incivility terhadap Turnover Intention Dengan Negative Rumination Sebagai Variabel Mediator. In *Berajah Journal*. Universitas Airlangga.
- Silverthorne, C. (2004). The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592–599. <https://doi.org/10.1108/01437730410561477>
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1996). *Motivation and Leadership at Work* (Sixth). Mc Graw Hill, Inc.
- Supratiknya, A. (2014). *Pengukuran Psikologi*. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. MitraWacana Media.
- Turban, D. B. & Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184–193. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.184>
- Unal, Z. M. (2014). Does Affective Commitment Mediate the Relationship between Person-Organization Fit and Organizational Identification? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(3), 270–283. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v4-i3/706>
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802. <https://doi.org/10.5465/256600>
-