

PENGARUH *PERSON-JOB FIT* DAN *PERSON-ORGANIZATION FIT* TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi pada Karyawan PT Bukit Makmur Mandiri Utama (BUMA) Jobsite GEO-AJE, Kalimantan Selatan)

Alya Azahra

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
alyaazahra86@gmail.com

Suharnomo

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro
suharnomo@lecturer.undip.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyse the influence of person-job fit and person-organisation fit on innovative work behaviour in the workplace, with organisational citizenship behaviour (OCB) as a mediating variable. Person-job fit and person-organisation fit are used as independent variables, innovative work behaviour as the dependent variable, and organisational citizenship behaviour as the mediating variable.

The population in this study comprises all permanent employees at PT Bukit Makmur Mandiri Utama (BUMA), Jobsite GEO-AJE, totalling 1,852 individuals as of November 2024. The sample size was determined using a 5% margin of error, resulting in the selection of 330 respondents through proportionate stratified random sampling. Data were collected via a questionnaire and analysed using Structural Equation Modelling (SEM) with SmartPLS 4.0.

The results indicate that both person-job fit and person-organisation fit have a positive and significant effect on innovative work behaviour only when mediated by employees' organisational citizenship behaviour (OCB).

Keywords: *person-job fit; person-organisation fit; innovative work behaviour; OCB*

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk terus berinovasi demi mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Popa *et al.*, 2017). Upaya inovasi tidak hanya ditentukan oleh strategi manajerial, tetapi juga sangat bergantung pada peran aktif karyawan sebagai pelaku utama aktivitas perusahaan (Bäckström & Bengtsson, 2019). Karyawan tidak hanya berpotensi menghasilkan ide-ide kreatif, tetapi juga sebagai pemain kunci dalam proses penciptaan inovasi dan pengimplementasiannya dalam perusahaan.

Bagi perusahaan yang dinamis dan menantang, inovasi menentukan kelangsungan hidup serta meningkatkan efisiensi (Li *et al.*, 2022). Karyawan diharapkan untuk lebih dari sekadar menjalankan tugas pokok, melainkan menunjukkan inisiatif, berpikir kreatif, serta berkontribusi terhadap pemecahan masalah. Perilaku kerja inovatif atau *innovative work behavior* (IWB) menjadi indikator penting dalam mendukung tujuan tersebut. IWB mencakup seluruh rangkaian proses mulai dari penciptaan ide, promosi, hingga realisasi ide tersebut ke dalam praktik kerja (J. De Jong & Den Hartog, 2010). Namun, tidak mudah bagi otak manusia untuk menghasilkan ide-ide baru yang praktis, akurat, dan dapat direalisasikan (Afsar *et al.*, 2020). Oleh karena itu, kesesuaian antara karakteristik individu dengan

lingkungan organisasi, baik dari sisi nilai maupun tuntutan pekerjaan, menjadi faktor fundamental terciptanya keterlibatan karyawan dalam IWB (Pudjiarti & Hutomo, 2020).

Dalam literatur manajemen, kesesuaian antara individu dan lingkungannya dikenal sebagai *person-environment fit* (P-E fit), yang mencakup berbagai bentuk, antara lain *person-job fit* (P-J fit) dan *person-organization fit* (P-O fit). P-J fit merujuk pada kecocokan antara kebutuhan dan kemampuan individu dengan tuntutan dan sumber daya yang tersedia dalam pekerjaannya. Sedangkan P-O fit menyoroti keselarasan antara nilai-nilai pribadi individu dengan nilai-nilai organisasi. Kedua bentuk kecocokan ini diyakini dapat memengaruhi tidak hanya kinerja formal karyawan, tetapi juga perilaku tambahan yang bersifat sukarela atau dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) (Afsar & Badir, 2016; Lestari *et al.*, 2023).

OCB merupakan perilaku *extra-role*, yakni kontribusi sukarela yang tidak secara eksplisit tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal, namun memberikan manfaat signifikan bagi organisasi (Organ, 1988). OCB sering kali dipicu oleh motivasi intrinsik karyawan dan keterlibatan emosional terhadap organisasi (Desmukh & Natu, 2023). OCB berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi serta berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan profitabilitas perusahaan (N. P. Podsakoff *et al.*, 2009).

Ketika karyawan merasa cocok dengan pekerjaannya serta sejalan dengan nilai-nilai organisasi, mereka lebih terdorong untuk menunjukkan komitmen tinggi dan perilaku ekstra di tempat kerja (Afsar, 2016; Farzaneh *et al.*, 2014). Penelitian oleh Memon *et al.* (2018) mendukung pandangan bahwa kesesuaian nilai dan tujuan antara individu dengan organisasi berkontribusi terhadap tingginya keterlibatan emosional dan perilaku positif dalam organisasi. Hal ini menciptakan kondisi yang mendukung terbentuknya OCB, yang pada akhirnya memperkuat kontribusi terhadap IWB. Ketika karyawan memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi dan merasa pekerjaan mereka bermakna, mereka lebih bersedia untuk memberikan upaya ekstra dalam bentuk inovasi dan partisipasi aktif kontributif bagi organisasi.

Hingga penelitian dilakukan, hanya sedikit penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh P-J fit & P-O fit terhadap IWB dengan mediasi OCB. Meskipun penelitian Suwanti & Udin (2020) menyelidiki hubungan keempat variabel tersebut secara bersamaan, tetapi belum diteliti apakah peran *organizational citizenship behavior* dapat secara positif memengaruhi *innovative work behavior* sebagai mediator. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi peran P-J fit dan P-O fit dalam mendorong perilaku kerja inovatif melalui mediasi *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini penting dilakukan untuk menjelaskan bagaimana kesesuaian individu dengan pekerjaan dan organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kontribusi ekstra dari karyawan secara berkelanjutan.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Social Exchange Theory

Social Exchange Theory (SET) atau Teori Pertukaran Sosial merupakan kerangka utama untuk memahami perilaku terkait pekerjaan dan interaksi sosial yang menyatakan bahwa individu bertindak berdasarkan analisis biaya-manfaat untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian (Jonason & Middleton, 2015; Muhammad *et al.*, 2019) (Ahmad *et al.*, 2023; Jonason & Middleton, 2015). Homans (1958) menekankan bahwa individu mencari keseimbangan dalam pertukaran, mempertimbangkan aspek material dan non-material seperti prestise. Berakar pada *interdependence theory* (Thibaut & Kelley, 1959), SET berasumsi bahwa individu dimotivasi oleh kepentingan pribadi dan

berupaya memaksimalkan keuntungan dengan *trade-off* seminimal mungkin. Esensi SET menekankan bahwa pertukaran sosial melibatkan tindakan yang bergantung pada respons positif orang lain, membentuk transaksi dan hubungan yang saling menguntungkan.

Blau (1964) menegaskan setidaknya ada dua jenis transaksi, yakni pertukaran ekonomi yang bersifat timbal balik, yakni mengharapkan pembayaran kembali dengan cepat dan dicirikan oleh kepentingan pribadi, serta pertukaran sosial yang lebih terbuka dan berjangka panjang. Perbedaan terpenting antara keduanya adalah dalam hal kewajiban, di mana pertukaran ekonomi cenderung menentukan syarat dan pembayaran kembali, sedangkan pertukaran sosial cenderung tidak menetapkan hal tersebut.

Organ (1988) berpendapat bahwa konteks pertukaran sosial Blau dapat melandasi terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai aktivitas sukarela. Apabila karyawan memiliki hubungan pertukaran sosial dengan pemberi kerja, mereka akan mengerahkan upaya ekstra dengan keyakinan bahwa segala hal terkait pekerjaan akan selesai dengan baik dalam jangka panjang, menggarisbawahi peran utama hubungan kerja yang erat dan kepentingannya bagi keberhasilan organisasi. Inisiatif organisasi seperti menyediakan sumber daya sosial emosional dan ekonomi, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, serta merekrut individu yang suportif dan profesional dapat menciptakan kewajiban di antara karyawan, sehingga mendorong mereka merespons melalui tindakan dan sikap positif yang bermanfaat (Snape & Redman, dalam Memon *et al.*, 2018).

Hubungan antara *Person-Job Fit* dan Perilaku Kerja Inovatif

Karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya cenderung menjalankan tugas dengan antusias, sehingga akan berdampak positif terhadap kualitas kinerja mereka. *Person-job fit* merupakan kompatibilitas antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaannya (Lewis, 2007). Karyawan cenderung membalas dan merespon situasi menjadi lebih kreatif ketika karakteristik pekerjaan, tuntutan organisasi, dan ketersediaan sumber daya sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan intrinsik mereka. Hal tersebut terjadi karena tingkat *person-job fit* karyawan sebanding dengan komitmen dan kepuasan terhadap pekerjaan mereka (Afsar *et al.*, 2015).

Perilaku kerja inovatif sangat penting untuk menunjang efektivitas dan keberlangsungan organisasi. Karyawan akan lebih memaknai pekerjaan ketika memiliki pribadi yang sejalan dengan nilai kerja, sehingga memungkinkan karyawan untuk menginisiasi ide-ide inovatif dan menerapkannya dalam pekerjaan (Afsar & Badir, 2016). Perspektif *complementary fit* memandang bahwa kecocokan terjadi ketika karakteristik yang dimiliki individu berfungsi untuk menciptakan lingkungan atau melengkapi kekurangan yang mungkin ada (Edward, 1991). Dalam hal tersebut, termasuk perilaku kerja inovatif karyawan untuk menghasilkan solusi dari suatu masalah. Mendukung pernyataan di atas, (Afsar *et al.*, 2015) menemukan bahwa P-J *fit* memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif.

H1: Person-Job Fit berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hubungan antara *Person-Organization Fit* dan Perilaku Kerja Inovatif

Efektivitas organisasi atau perusahaan bergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalamnya yang diharapkan untuk terus melakukan inovasi berkelanjutan sebagai akibat dari lingkungan bisnis yang dinamis. Menurut Suwanti & Udin (2020), karyawan dengan tingkat kecocokan atau "*fit*" tinggi antara nilai-nilai dan tujuan pribadinya dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi akan lebih mudah untuk memiliki keterkaitan terhadap

organisasi. Hal tersebut berdampak pada meningkatnya pembentukan hubungan yang kuat antara karyawan dengan organisasi, sehingga dapat memfasilitasi pertukaran sumber daya yang dimiliki keduanya secara optimal. Risman *et al.* (2016) menyatakan bahwa karyawan dengan kompatibilitas tinggi dengan organisasi lebih berkontribusi positif pada pekerjaannya.

Person-organization fit dapat mendukung karyawan dalam membangun hubungan berkelanjutan dan jangka panjang dengan organisasi atau perusahaan, sehingga akan mendorong mereka untuk berperilaku positif dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kristof-brown *et al.* (2005) juga berpendapat bahwa *person-organization fit* memicu karyawan melakukan perilaku yang positif dan bermanfaat bagi organisasi dan salah satu perilaku tersebut adalah inovasi karyawan. Kompatibilitas yang kuat antara karyawan dengan organisasi dianggap dapat menumbuhkan modal kreatif dan implementasi ide-ide inovatif (Suwanti & Udin, 2020). Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian Afsar (2016) dan studi oleh Pudjiarti & Hutomo (2020) yang menemukan pengaruh positif *person-organization fit* terhadap perilaku kerja inovatif.

H2: Person-Organization Fit berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* dan Perilaku Kerja Inovatif

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memainkan peran penting dalam mendukung proses bisnis melalui tindakan dan perilaku karyawan (Al-shami *et al.*, 2023). Naqshbandi *et al.* (2016) menyatakan bahwa OCB karyawan dapat memfasilitasi perilaku inovatif untuk menghadapi ketidakpastian bisnis dan kelangkaan sumber daya. Karyawan dengan tingkat OCB tinggi akan secara sukarela mengambil tanggung jawab tambahan atau mempelajari keterampilan baru. Tingkat OCB yang tinggi dapat membangun moral karyawan dari berbagai unit yang berbeda untuk pengaturan kerja yang lebih kohesif, bertanggung jawab, reliabel, dan berkomitmen. Studi oleh Kumaria & Thapliyal (2017), Podsakoff *et al.* (2009), dan Podsakoff & MacKenzie (1997) juga menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat menginisiasi hasil positif untuk organisasi, di antaranya adalah produktivitas, efisiensi dan efektivitas, serta profitabilitas.

Dampak yang dibawa OCB dalam suatu organisasi dianggap dapat memengaruhi perilaku kerja inovatif yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Argumen lain yang mendukung hubungan positif antara OCB dengan IWB adalah relasi antardimensi OCB itu sendiri. Karyawan yang memiliki sifat *courteous dan civic virtue* yang tinggi cenderung tidak terlibat dalam gesekan dengan individu lain di organisasi, sehingga membangun hubungan antarorganisasi yang baik. Selain itu, karyawan dengan ketelitian (*conscientiousness*) tinggi akan meluangkan waktu dan upaya ekstra untuk mempelajari teknologi dan pengetahuan yang dikembangkan dalam organisasi, sehingga menciptakan kondisi yang mengarah kepada perilaku kerja inovatif.

H3: Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif

***Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan antara *Person-Job Fit* dan Perilaku Kerja Inovatif**

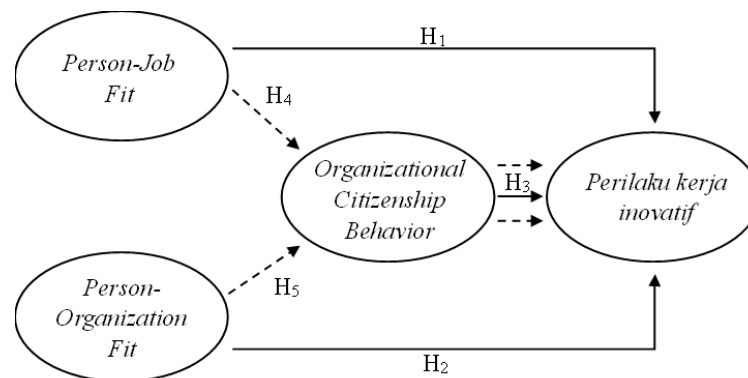
Tims (dalam Pudjiarti & Hutomo, 2020) menyatakan bahwa pemahaman pekerjaan meningkat jika ada kesesuaian antara karakteristik pribadi dengan atribut pekerjaan. Chen *et al.* (2014) menemukan bahwa *person-job fit* memiliki efek signifikan pada keterlibatan pekerjaan yang berimplikasi pada tingkat kesediaan karyawan yang lebih tinggi untuk

melakukan pekerjaan dengan penuh semangat. Berbagai penelitian sebelumnya (Boon & Biron, 2016; De Jong & Den Hartog, 2007; Farzaneh *et al.*, 2014) menunjukkan bahwa kecocokan nilai-nilai atau atribut antara karyawan dengan pekerjaannya mengarah pada efektivitas organisasi melalui OCB.

Karyawan yang memiliki kompatibilitas interpersonal tinggi dengan pekerjaannya akan dapat mendefinisikan peran kerja, memanfaatkan keterampilan secara efektif (Suwanti & Udin, 2020), dan menunjukkan perilaku inovatif saat nilai pekerjaan sesuai dengan identitas pribadi (Afsar *et al.*, 2015). Mengingat *person-job fit* memiliki pengaruh positif yang dapat meningkatkan OCB (Bhattarai & Budhatoki, 2023; Pudjiarti & Hutomo, 2020), serta adanya hubungan kuat antara OCB dan IWB, maka OCB dianggap sebagai mediator potensial dalam hubungan antara *person-job fit* dan perilaku kerja inovatif.

H4: Organizational Citizenship Behavior memediasi pengaruh antara Person-Job Fit terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Gambar 1 Model Penelitian



Sumber: Bhattarai & Budhatoki (2023), Pudjiarti & Hutomo (2020), Afsar *et al.*, (2015), Afsar *et al.* (2015), Safrizal *et al.* (2024), Afsar & Bilal (2015), Afsar & Badir (2015), Al-shami *et al.* (2023), Suwanti & Udin (2020), Lestari *et al.*, (2023), Afsar & Badir, (2016) yang dikembangkan untuk penelitian ini

***Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan antara *Person-Organization Fit* dan Perilaku Kerja Inovatif**

Argumen teoritis dan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *person-organization fit* berpengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku kerja seperti kepuasan, komitmen, OCB, *turnover intention*, dan kinerja (Afsar & Badir, 2016b). De Jong & Den Hartog (2007) menyatakan bahwa kecocokan karyawan dengan organisasi dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi intrinsik, sehingga mendorong frekuensi OCB menjadi lebih tinggi. Beberapa bentuk perilaku OCB di antaranya membantu rekan kerja, menyelesaikan konflik interpersonal, menjaga citra organisasi, dan yang relevan dengan studi ini yakni kerelaan menawarkan ide-ide inovatif yang meningkatkan fungsi organisasi.

Penelitian Suwanti & Udin (2020) memperkuat bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. P-O *fit* mendorong individu membangun relasi jangka panjang dan berkontribusi terhadap pencapaian organisasi. Karena P-O *fit* merupakan prediktor kuat OCB, dan OCB dapat memengaruhi inovasi (Al-shami *et*

al., 2023), maka terdapat kemungkinan bahwa OCB memediasi hubungan antara P-O fit dan perilaku kerja inovatif.

H5: Organizational Citizenship Behavior memediasi pengaruh antara Person-Organization Fit terhadap Perilaku Kerja Inovatif

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan *person-job fit* dan *person-organization fit* sebagai variabel independen. Sementara variabel dependen pada penelitian ini adalah perilaku kerja inovatif. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bukit Makmur Mandiri Utama (BUMA) *Jobsite* GEO-AJE yang berstatus PKWTT dengan jumlah 1.852 karyawan per 08 November 2024 yang terdiri dari 30 perempuan dan 1.822 laki-laki. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *non probability sampling* dengan teknik *proportionate stratified random sampling* karena populasinya tidak homogen, melainkan terdiri dari beberapa strata. Teknik *proportionate stratified random sampling* diterapkan ketika populasi terdiri atas unsur heterogen dan terbagi ke dalam strata secara proporsional (Sugiyono, 2017). Menggunakan *margin of error* sebesar 5%, jumlah sampel pada penelitian ini yakni sebanyak 330 orang.

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diperoleh dari hasil pengisian kuesioner oleh responden berdasarkan indikator terukur dalam bentuk angka. Data kualitatif berupa informasi opini, pernyataan, atau uraian tentang karakteristik diperoleh melalui wawancara terhadap narasumber yang dianggap kredibel oleh penulis. Setelah data dikumpulkan melalui instrumen kuesioner, tahap selanjutnya adalah proses pengolahan data guna mentransformasikan data mentah menjadi informasi yang dapat diinterpretasikan secara sistematis dan komprehensif (Sekaran & Bougie, 2016).

Mengingat data yang diperoleh bersifat numerik, pendekatan analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif. Penyusunan instrumen dilakukan berdasarkan perumusan masalah yang telah dirancang sebelumnya, kemudian responden diminta untuk memberikan jawaban terhadap setiap pernyataan yang disusun dalam kuesioner. Untuk menunjang proses interpretasi data secara akurat dan mendalam, penelitian ini menggunakan *software* SmartPLS versi 4.0 dengan pendekatan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) sebagai teknik analisis data.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

PT Bukit Makmur Mandiri Utama (BUMA) merupakan anak perusahaan dari PT Delta Dunia Makmur Tbk yang bergerak sebagai kontraktor pertambangan batu bara terbesar kedua di Indonesia. Didirikan pada 1998 dan berkantor pusat di Jakarta Selatan, BUMA menjalankan operasi pertambangan secara menyeluruh, mulai dari pengupasan lapisan tanah, penambangan, pengangkutan, reklamasi, hingga pengelolaan infrastruktur dan sumber daya manusia. Dengan lebih dari 15.000 karyawan dan sekitar 2.600 unit alat berat, BUMA beroperasi di Indonesia dan Australia dengan mematuhi prinsip *Good Corporate Governance* dan *Good Mining Practice*. Di Indonesia, BUMA mengelola delapan IUP dengan enam *jobsite* di Kalimantan. Penelitian ini difokuskan pada PT BUMA *jobsite* GEO-AJE yang berlokasi di Kecamatan Angsana, Kabupaten Tanah Bumbu, Kalimantan Selatan,

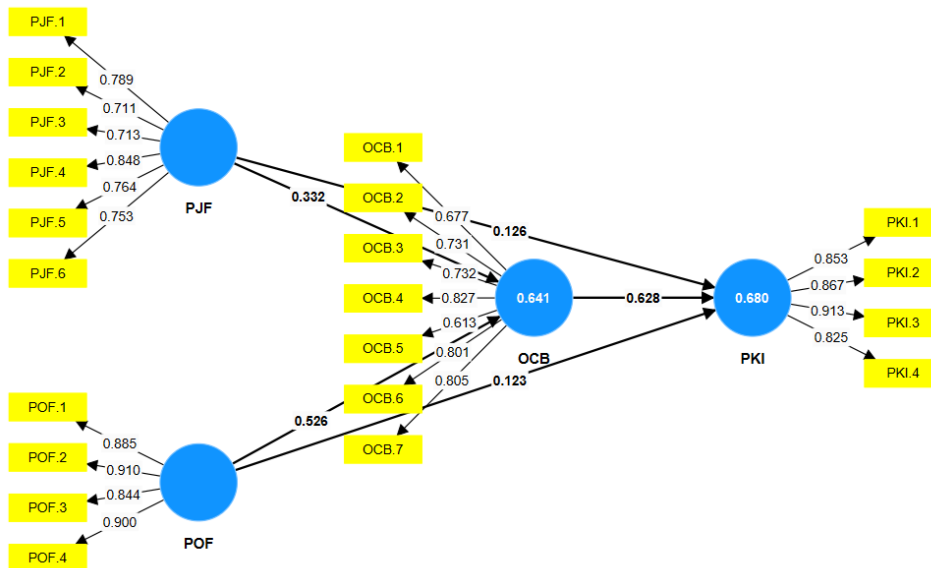
dan mengelola tiga IUP: Sungai Danau Jaya (SDJ), Tanah Bumbu Resources (TBR), dan Angsana Jaya Energi (AJE).

Gambaran Umum Responden

Responden dari penelitian ini yakni 330 karyawan PT Bukit Makmur Mandiri UTAMA (BUMA) *Jobsite* GEO-AJE. Responden ini kemudian diklasifikasikan berdasarkan beberapa karakteristik seperti, tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, masa kerja, dan *section*. Responden didominasi oleh karyawan laki-laki (98,5%) dengan rentang usia 20-30 tahun (*early adulthood*) yang sebagian besar berlatang belakang pendidikan SMA/SMK/Sederajat (88,18%) dengan masa kerja didominasi antara rentang 1-5 tahun. Sebagian besar responden merupakan karyawan dari *section* Produksi (70%).

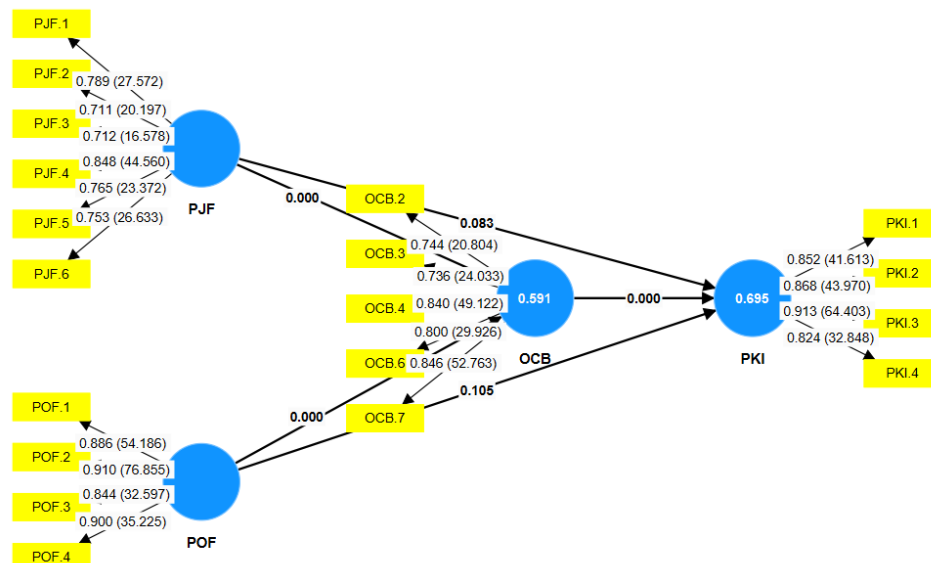
Pengujian Hipotesis

Gambar 2 Pengujian Outer Model



Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Gambar 3 Pengujian Inner Model



Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 1 Uji VIF

Variabel	IWB	OCB	PJF	POF
PKI				
OCB	2.447			
PJF	2.370	2.109		
POF	2.719	2.109		

Sumber: Olahdata pribadi, 2025

Hasil uji VIF menunjukkan bahwa seluruh nilai berada di bawah 5, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat masalah multikolinieritas. Dengan demikian, tidak ada korelasi tinggi antarvariabel independen, dan estimasi koefisien regresi dinilai stabil dan dapat diandalkan.

Tabel 2 Uji R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
PKI	0.695	0.692
OCB	0.591	0.589

Sumber: Olahdata pribadi, 2025

Nilai *R-Square* dikategorikan kuat jika $\geq 0,67$, moderat $\geq 0,33$, dan lemah jika $< 0,33$ (Ghozali, 2016). Berdasarkan Tabel 2, variabel Perilaku Kerja Inovatif memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,695 dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,591 yang keduanya termasuk pada kategori moderat.

Tabel 3 Uji Hipotesis

Hubungan Antarvariabel	Original Sample (O)	Standar Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
PJF → PKI	0.133	0.076	1.734	0.083	Ditolak
POF → PKI	0.145	0.090	1.622	0.105	Ditolak
OCB → PKI	0.619	0.054	11.423	0.000	Diterima

Sumber: Olahdata pribadi, 2025

Tabel 4 Uji Mediasi

Hubungan Antarvariabel	Original Sample (O)	Standar Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P Values	Hasil
PJF → OCB → PKI	0.202	0.049	4.128	0.000	Diterima
POF → OCB → PKI	0.309	0.045	6.889	0.000	Diterima

Sumber: Olahdata pribadi, 2025

Persyaratan variabel eksogen untuk memengaruhi variabel endogen secara signifikan adalah nilai *T-statistic* harus lebih besar dari 1,96 atau *P Values* harus lebih kecil dari 0,05 karena signifikansi penelitian ini adalah 5% (Hair *et al.*, 2017)

Pembahasan

Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 dengan hasil sebagaimana terlihat dalam tabel, dapat diketahui bahwa hipotesis 1 (H1) memiliki nilai *original sample (path coefficient)* positif sebesar 0,133. Nilai *T-Statistics* sebesar 1,734 dan *P Values* sebesar 0,083 tidak memenuhi syarat *T-Statistics* >1,96 dan *P Values* <0,05 untuk dikatakan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa *Person-Job Fit* tidak berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa **H1 ditolak**. Dalam konteks ini, kecocokan individu dengan pekerjaannya tidak cukup untuk mendukung perilaku kerja inovatif karyawan.

Pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 dengan hasil sebagaimana terlihat dalam tabel, dapat diketahui bahwa hipotesis 2 (H2) memiliki nilai *original sample (path coefficient)* positif sebesar 0,145. Nilai *T-Statistics* sebesar 1,622 dan *P Values* sebesar 0,105 tidak memenuhi syarat *T-Statistics* >1,96 dan *P Values* <0,05 untuk dikatakan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa *Person-Organization Fit* tidak berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa **H2 ditolak**. Hal tersebut berarti kecocokan individu dengan organisasi atau perusahaan tidak cukup untuk mendukung penciptaan perilaku kerja inovatif karyawan.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 dengan hasil sebagaimana terlihat dalam tabel, dapat diketahui bahwa hipotesis 3 (H3) memiliki nilai *original sample (path coefficient)* positif sebesar 0,619. Nilai *T-Statistics* sebesar 11,423 dan *P Values* sebesar 0,000 telah memenuhi syarat *T-Statistics* >1,96 dan *P Values* <0,05 untuk dikatakan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa **H3 diterima**. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian-penelitian terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan oleh Al-shami *et al.* (2023) dan Suwanti & Udin (2020) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berkorelasi positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi antara *Person-Job Fit* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Pada hipotesis keempat (H4), meskipun pada mulanya hubungan antara *Person-Job Fit* terhadap Perilaku Kerja Inovatif adalah tidak signifikan, namun pada pengujian mediasi dengan melibatkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi, hasil pengujian menunjukkan nilai yang signifikan. Terbukti dari nilai *T-Statistics* sebesar 4,128 (>1,96) dan *P Values* sebesar 0,000 (<0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh mediasi total (*fully mediating*) dari *Organizational Citizenship Behavior*.

Sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan antara *Person-Job Fit* dengan Perilaku Kerja Inovatif atau **H4 dalam penelitian ini diterima.**

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi antara *Person-Organization Fit* terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Pada hipotesis kelima (H5), meskipun pada mulanya hubungan antara *Person-Organization Fit* terhadap Perilaku Kerja Inovatif adalah tidak signifikan, namun pada pengujian mediasi dengan melibatkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi, hasil pengujian menunjukkan nilai yang signifikan. Terbukti dari nilai *T-Statistics* sebesar 6,889 ($>1,96$) dan *P Values* sebesar 0,000 ($<0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh mediasi total (*fully mediating*) dari *Organizational Citizenship Behavior*. *Fully mediating* berarti bahwa *Person-Organization Fit* tidak dapat berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif tanpa melalui *Organizational Citizenship Behavior*. Sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan antara *Person-Organization Fit* dengan Perilaku Kerja Inovatif atau **H5 dalam penelitian ini diterima.**

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan judul "Pengaruh *Person-Job Fit* dan *Person-Organization Fit* terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi" yang dilaksanakan pada karyawan PT Bukit Makmur Mandiri Utama (BUMA) *Jobsite* GEO-AJE, sesuai dengan tujuan penelitian maka menghasilkan beberapa kesimpulan berikut:

- 1) Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa variabel *Person-Job Fit* memiliki pengaruh positif terhadap variabel Perilaku Kerja Inovatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Person-Job Fit* tidak berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Hal tersebut berarti kecocokan individu dengan pekerjaannya tidak cukup untuk mendukung perilaku kerja inovatif karyawan.
- 2) Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa variabel *Person-Organization Fit* memiliki pengaruh positif terhadap variabel Perilaku Kerja Inovatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Person-Organization Fit* tidak berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Hal tersebut berarti kecocokan individu dengan organisasi atau perusahaan tidak cukup untuk mendukung penciptaan perilaku kerja inovatif karyawan.
- 3) Hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif terhadap variabel Perilaku Kerja Inovatif. Pada hasil penelitian, terbukti bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Hal tersebut berarti perilaku kewarganegaraan karyawan memiliki pengaruh terhadap penciptaan perilaku kerja inovatif karyawan.
- 4) Hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan variabel mediasi atau mediasi dalam pengaruh variabel *Person-Job Fit* terhadap variabel Perilaku Kerja Inovatif. Pada hasil penelitian, terbukti bahwa *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan pengaruh mediasi penuh positif dan signifikan dalam memediasi *Person-Job Fit* terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Hal tersebut berarti, Perilaku Kerja Inovatif karyawan hanya dapat tercipta jika terdapat kecocokan individu dengan pekerjaannya sekaligus memiliki perilaku kewarganegaraan organisasi.

- 5) Hipotesis kelima (H5) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan variabel mediasi dalam pengaruh variabel *Person-Organization Fit* terhadap variabel Perilaku Kerja Inovatif. Pada hasil penelitian, terbukti bahwa *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan pengaruh mediasi penuh positif dan signifikan dalam memediasi *Person-Organization Fit* terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Hal tersebut berarti, Perilaku Kerja Inovatif karyawan hanya dapat tercipta jika terdapat kecocokan individu dengan organisasi atau perusahaannya sekaligus memiliki perilaku kewarganeraan organisasi

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang diharapkan dapat diminimalisir pada penelitian yang akan datang. Keterbatasan penelitian ini di antaranya:

- 1) Pada variabel mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dua indikator tidak memenuhi syarat validitas konvergen karena nilai *outer loading* $< 0,7$. Hal ini menunjukkan indikator tersebut kurang merepresentasikan konstruk OCB secara optimal, yang dapat memengaruhi akurasi peran mediasi OCB dalam model.
- 2) Pengaruh *Person-Job Fit* dan *Person-Organization Fit* terhadap Perilaku Kerja Inovatif terbukti tidak signifikan meskipun analisis angka indeks Perilaku Kerja Inovatif tergolong tinggi. Hal ini kemungkinan karena peran mediasi OCB atau faktor lain seperti budaya kerja, sistem *reward*, dan gaya kepemimpinan yang tidak diteliti secara langsung.
- 3) Penelitian belum mempertimbangkan faktor lain seperti sistem *reward* yang dapat mendorong inovasi karyawan melalui mekanisme seperti *idea box*. Tanpa aspek motivasional ini, pemahaman terhadap perilaku kerja inovatif menjadi kurang menyeluruh.

Saran

Berdasarkan hasil yang didapatkan dan keterbatasan yang ditemui, maka berikut saran-saran yang dapat dipertimbangkan untuk penelitian mendatang:

- 1) Disebabkan dua indikator OCB tidak memenuhi validitas konvergen, penelitian selanjutnya disarankan mengevaluasi ulang instrumen OCB yang digunakan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadaptasi alat ukur dari sumber lain atau mengembangkan indikator baru yang lebih relevan dengan konteks organisasi.
- 2) Mengingat kompleksitas aspek psikologis dalam perilaku kerja inovatif, disarankan penggunaan pendekatan mixed method atau kualitatif. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi lebih mendalam terhadap motivasi, persepsi, dan pengalaman subjektif karyawan.
- 3) Penelitian berikutnya sebaiknya mempertimbangkan variabel tambahan seperti tingkat pendidikan dan sistem *reward*. Kedua faktor ini berpotensi memengaruhi perilaku inovatif dan dapat berfungsi sebagai variabel kontrol atau moderasi dalam memperkuat hubungan antar variabel utama.

REFERENSI

- Afsar, B. (2016). The impact of person-organization fit on innovative work behavior: The mediating effect of knowledge sharing behavior. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 29(2), 104–122. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-01-2015-0017>
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust.

- European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1082–1109. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>
- Afsar, B., & Badir, Y. (2016). The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(1), 5–26. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-11-2015-0016>
- Afsar, B., Badir, Y., & Khan, M. M. (2015). Person-job fit, person-organization fit and innovative work behavior: The mediating role of innovation trust. *Journal of High Technology Management Research*, 26(2), 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2015.09.001>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social Exchange Theory: Systematic review and future directions. *Sec. Theoretical and Philosophical Psychology*, Volume 13-2022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Al-shami, S. A., Al mamun, A., Rashid, N., & Cheong, C. B. (2023). Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour. *Heliyon*, 9(5), e15614. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15614>
- Bäckström, I., & Bengtsson, L. (2019). A mapping study of employee innovation: proposing a research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 468–492. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2018-0101>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Piscataway, NJ: Transaction Publishers
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177–2200. <https://doi.org/10.1177/0018726716636945>
- Chen, C. Y., Yen, C. H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- Deshmukh, A., & Natu, S. (2023). How India defines organizational citizenship behaviour: an inductive study from an employee perspective. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 26(3), 165–184. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-08-2022-0163>
- 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>
- Homans, G. C., (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Jonason, P. K., & Middleton, J. P. (2015). Dark Triad: The “Dark Side” of Human Personality. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, 5, 671–675. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.25051-4>
- 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.

- Kumaria, P., & Thapliyal, S. (2017). Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(1), 9–21.
- Lestari, D., Maria, S., & Heksarini, A. (2023). Combining Person-Job Fit, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior to Advance Performance. *Economic Alternatives*, 29(3), 638–652. <https://doi.org/10.37075/EA.2023.3.11>
- Lewis, L. K. (2007). Kommunikation zur Implementierung von Veränderung - Ein Organisations-Stakeholder-Modell. *Communication Theory*, 17(2), 176–204. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2007.00291.x>
- Li, M., Khan, H. S., Chughtai, M. S., & Le, T. T. (2022). Innovation Onset: A Moderated Mediation Model of High-Involvement Work Practices and Employees' Innovative Work Behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 15(February), 471–490. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S340326>
- Memon, M. A., Rohani, S., Shahrina, M. N., Jun-Hwa, C., Hiram, T., & Francis, C. (2018). Person-organisation fit and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*, 25(8).
- Muhammad, A., Ali, S. A., Baig, S. A., Mohsin, B., Amjad, F., & Rizwan, S. (2019). Innovation is creating competitive advantage: A perspective to improve the organic textile products for business growth. *Industria Textila*, 70(2), 147–153. <https://doi.org/10.35530/it.070.02.1644>
- Naqshbandi, M. M., Garib Singh, S. K., & Ma, P. (2016). The link between organisational citizenship behaviours and open innovation: A case of Malaysian high-tech sector. *IIMB Management Review*, 28(4), 200–211. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2016.08.008>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrom*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.014>
- Pudjiarti, E. S., & Hutomo, P. T. P. (2020). Innovative work behaviour: An integrative investigation of person-job fit, person-organization fit, and person-group fit. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 39–47. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.9487>
- Risman, K. L., Erickson, R. J., & Diefendorff, J. M. (2016). The Impact of Person-Organization Fit on Nurse Job Satisfaction and Patient Care Quality. *Applied Nursing Research*, 31, 121–125. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2016.01.007>
- Safrizal, H. B. A., Eliyana, A., Sridadi, A. R., Hasib, F. F., Pratama, A. S., Dewi, R., & Kamil, N. L. M. (2024). Determining Variables that Affect Innovative Work Behavior: An Empirical Study at the Ministry of Marine Affairs and Fisheries. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241260945>
- Suwanti, S., & Udin, U. (2020). Investigating the relationship between person-organization fit, person-job fit, and innovative work behavior: The mediation role of organizational citizenship behavior. *Quality - Access to Success*, 21(176), 36–41.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.