

Model Mediasi Work Engagement dalam Hubungan Job Crafting dan Organizational Citizenship Behavior pada Industri Manufaktur

Ihham Wiliansyah*, Desak Made Dhinda Pusparini, Gayatri Puspitasari, Brahmana Aryaputra, Zhang Zhibin

Fakultas Bisnis & Ekonomika, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Surabaya, Surabaya, Indonesia

Jalan Raya Kalirungkut, Surabaya, Kota Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Email: ¹*wiliansyahilham@gmail.com, ²desakdhindaa@gmail.com, ³gayatripuspitasari0121@gmail.com, ⁴v6barp@gmail.com,

⁵steven.zhangbin@gmail.com

Email Penulis Korespondensi: wiliansyahilham@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengelaborasi mekanisme psikologis yang mendasari hubungan antara job crafting dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan menempatkan work engagement sebagai variabel mediator, khususnya dalam konteks sektor manufaktur yang padat karya. Menggunakan desain kuantitatif eksplanatori, survei dilakukan terhadap 155 karyawan PT. X yang dipilih melalui teknik convenience sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan adaptasi instrumen Job Crafting Scale, OCB Scale, dan Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17). Analisis data yang dilakukan melalui regresi berganda dan analisis jalur (path analysis) mengungkapkan temuan empiris bahwa job crafting memberikan kontribusi signifikan terhadap OCB, baik secara langsung maupun melalui mediasi parsial work engagement. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang secara proaktif memodifikasi aspek pekerjaan mereka terutama dalam mencari tantangan cenderung memiliki tingkat absorpsi dan dedikasi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menstimulasi perilaku sukarela yang menguntungkan efektivitas organisasi. Studi ini menyimpulkan bahwa pemberian otonomi terkendali bagi karyawan untuk melakukan crafting merupakan strategi vital dalam meningkatkan kinerja ekstra peran di lingkungan industri.

Kata Kunci: Industri Manufaktur; Job Crafting; Organizational Citizenship Behavior; Work Engagement; Psikologi Industri

Abstract—This study aims to elaborate the psychological mechanisms underlying the relationship between job crafting and Organizational Citizenship Behavior (OCB) by positioning work engagement as a mediating variable, particularly within the context of labor-intensive manufacturing sectors. Using an explanatory quantitative design, a survey was conducted among 155 employees of PT X selected through convenience sampling. Data were collected using adapted versions of the Job Crafting Scale, OCB Scale, and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17). Data analysis employing multiple regression and path analysis revealed empirical findings that job crafting contributes significantly to OCB, both directly and through the partial mediation of work engagement. These findings indicate that employees who proactively modify aspects of their jobs especially by seeking challenges tend to exhibit higher levels of absorption and dedication, which in turn stimulate voluntary behaviors that benefit organizational effectiveness. The study concludes that providing employees with controlled autonomy to engage in job crafting is a vital strategy for enhancing extra-role performance in industrial environments.

Keywords: Manufacturing Industry; Job Crafting; Organizational Citizenship Behavior; Work Engagement; Industrial Psychology

1. PENDAHULUAN

Lanskap industri manufaktur di Indonesia saat ini sedang mengalami transformasi yang signifikan dan penuh tantangan. Di tengah gelombang Revolusi Industri 4.0, organisasi dituntut untuk melakukan efisiensi tinggi, inovasi proses berkelanjutan, serta adaptasi cepat terhadap teknologi baru. Dalam ekosistem yang sangat kompetitif dan berorientasi pada target produksi yang ketat seperti perusahaan manufaktur, modal manusia (*human capital*) tetap menjadi aset yang paling fundamental dan tak tergantikan. Keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi tidak lagi semata-mata bergantung pada kepatuhan karyawan terhadap deskripsi pekerjaan formal (*in-role performance*), melainkan sangat dipengaruhi oleh kesediaan karyawan untuk melakukan perilaku ekstra yang melampaui tugas utamanya. Fenomena perilaku sukarela ini dikenal dalam literatur psikologi industri sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku diskresioner individu yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, namun secara agregat mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1997). Dalam konteks operasional pabrik, manifestasi OCB sangatlah krusial. Hal ini dapat terlihat dalam bentuk perilaku saling membantu (*altruism*) ketika rekan kerja mengalami kendala teknis pada mesin, upaya menjaga harmoni tim untuk mencegah konflik interpersonal yang dapat menghambat lini produksi (*courtesy*), hingga kesediaan untuk bekerja lembur tanpa keluhan demi memenuhi target pengiriman yang mendesak (*sportsmanship*). Tanpa adanya perilaku-perilaku suportif ini, mekanisme operasional organisasi akan berjalan lambat, penuh friksi, dan kurang responsif terhadap perubahan. Meskipun urgensi OCB telah diakui secara luas, pertanyaan mendasar yang menjadi fokus para peneliti dan praktisi adalah: faktor determinan apa yang mampu memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela tersebut, terutama di tengah tekanan kerja yang tinggi di sektor manufaktur? Perspektif Teori *Job Demands-Resources* (JD-R) menawarkan kerangka kerja yang komprehensif untuk menjawab fenomena ini. Teori JD-R mempostulasikan bahwa karakteristik pekerjaan dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama: tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) (Bakker & Demerouti, 2017). Keseimbangan dinamis antara kedua faktor ini sangat menentukan kesejahteraan dan kinerja karyawan.

Namun, paradigma manajemen modern telah bergeser dari memandang karyawan sebagai penerima pasif dari desain pekerjaan (*top-down job design*) menjadi agen aktif yang mampu membentuk pekerjaannya sendiri. Inisiatif mandiri inilah yang dikonseptualisasikan sebagai *Job Crafting*. Menurut (Tims & Bakker, 2010) mendefinisikan *job*

crafting sebagai perubahan proaktif yang dilakukan karyawan terhadap batasan tugas, kognisi, dan hubungan relasional dalam pekerjaan mereka agar lebih selaras dengan kebutuhan, kemampuan, dan preferensi pribadi. Konsep *Job Crafting* menantang pandangan tradisional desain pekerjaan yang bersifat *top-down*. Model asli dari Wrzesniewski dan Dutton (2001) ke dalam kerangka JD-R, mengoperasionalkan *job crafting* menjadi empat dimensi perilaku spesifik: (1) meningkatkan sumber daya pekerjaan struktural (*increasing structural job resources*), seperti mencari otonomi atau variasi keahlian; (2) meningkatkan sumber daya pekerjaan sosial (*increasing social job resources*), seperti mencari umpan balik atau dukungan rekan kerja; (3) meningkatkan tantangan pekerjaan (*increasing challenging job demands*), seperti secara sukarela mengambil proyek baru; dan (4) mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghambat (*decreasing hindering job demands*), seperti menghindari rekan kerja yang toksik atau mengurangi beban mental.

Konsep *Organizational Behavior* merupakan bidang kajian dalam ilmu manajemen yang mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2012), perilaku organisasi adalah bidang studi yang mengkaji dampak individu, kelompok, dan struktur organisasi terhadap perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Kajian perilaku organisasi mencakup tiga tingkat analisis utama, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Pada tingkat individu, pembahasan mencakup sikap kerja, motivasi, dan keterlibatan kerja; pada tingkat kelompok berkaitan dengan dinamika tim, komunikasi, dan kepemimpinan; sedangkan pada tingkat organisasi berkaitan dengan struktur dan budaya organisasi. Pemahaman mengenai perilaku organisasi penting dalam menjelaskan berbagai perilaku kerja positif karyawan, seperti keterlibatan kerja (*work engagement*) dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu, seperti studi yang dilakukan oleh (Srivastava & Pathak, 2019), telah menemukan korelasi positif antara *job crafting* dan OCB. Logika yang mendasarinya adalah ketika karyawan merasa memiliki kendali atau otonomi untuk "membentuk" pekerjaan mereka, mereka akan merasakan keberdayaan psikologis yang lebih tinggi, yang kemudian memicu keinginan untuk memberikan kontribusi balik (*reciprocity*) kepada organisasi. Meskipun demikian, literatur yang ada masih menyisakan kesenjangan (*research gap*) yang perlu dijawab. Mayoritas studi mengenai hubungan *job crafting* dan OCB dilakukan pada sektor jasa, pendidikan, perbankan, atau industri kreatif yang secara *inheren* memiliki fleksibilitas tinggi. Eksplorasi pada konteks manufaktur yang seringkali dipersepsikan kaku, terstruktur, dan procedural masih sangat terbatas. Studi lain oleh (Slemp & Vella-Brodrick, 2013) juga menemukan bahwa karyawan yang secara aktif melakukan *job crafting* menunjukkan tingkat kontribusi ekstra-peran yang lebih tinggi karena meningkatnya rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Selain itu, penelitian (Rudolph et al., 2017) melalui meta-analisis komprehensif mengonfirmasi bahwa *job crafting* berkorelasi positif dengan berbagai indikator kinerja kontekstual, termasuk OCB, khususnya pada lingkungan kerja yang memberikan otonomi tinggi.

Selain itu, mekanisme psikologis ("kotak hitam") mengenai bagaimana *job crafting* dapat bertranslasi menjadi OCB perlu dielaborasi lebih lanjut. Penelitian ini mengajukan *Work Engagement* sebuah keadaan mental positif yang memuaskan terkait pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) sebagai variabel mediator potensial. Berlandaskan pada *Social Exchange Theory* (SET), karyawan yang berhasil melakukan *crafting* (misalnya dengan menambah tantangan atau mencari dukungan sosial) diprediksi akan merasakan keterikatan (*engagement*) yang lebih tinggi. Keterikatan ini kemudian berfungsi sebagai pendorong emosional bagi munculnya OCB sebagai bentuk timbal balik sosial kepada organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

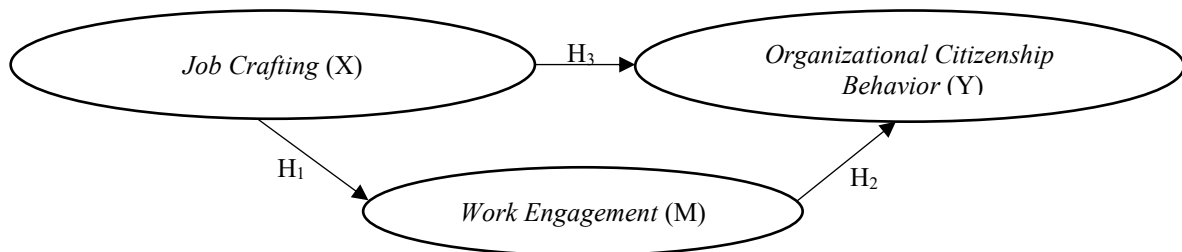
Studi empiris telah menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dan bahwa *work engagement* sendiri terkait kuat dengan perilaku kewargaan organisasi di tempat kerja. Misalnya, penelitian oleh (Jufrizen et al., 2023) menunjukkan bahwa *job crafting* memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB melalui *work engagement* pada pegawai pemerintahan di Medan, sehingga mengindikasikan peran mediasi *work engagement* dalam hubungan ini. Selanjutnya, penelitian (Dasgupta & Dey, 2024) menunjukkan bahwa keterikatan kerja (*work engagement*) berhubungan positif dengan perilaku kewarganegaraan organisasi, meskipun belum secara eksplisit diuji sebagai mediator mekanisme antara *job crafting* dan OCB dalam banyak konteks penelitian yang tersedia di literatur saat ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan teoretis dan empiris tersebut dengan menguji model mediasi di PT. GD, sebuah perusahaan manufaktur. Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada integrasi teori JD-R dan SET dalam menjelaskan perilaku ekstra peran pada populasi karyawan di industri manufaktur, yang memiliki dinamika psikologis berbeda dibandingkan dengan sektor jasa.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori kausal (*causal explanatory design*). Tujuannya adalah untuk menguji hubungan struktural antarvariabel serta membuktikan peran mediasi sesuai hipotesis yang diajukan. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dan analisis data statistik (Sugiyono, 2018). Metode pengumpulan data dilakukan melalui survei *cross-sectional* menggunakan kuesioner hibrida (kombinasi luring dan daring) untuk memaksimalkan tingkat partisipasi responden. Survei *cross-sectional* memungkinkan peneliti mengumpulkan data pada satu waktu tertentu guna melihat hubungan antarvariabel secara empiris (Creswell, 2018). Desain penelitian eksplanatori kausal dipilih karena penelitian ini bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel serta menguji mekanisme mediasi dalam model penelitian (Sekaran & Bougie, 2016).

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan level staf di PT. GD, yang mencakup divisi HR, IT, dan Marketing/Operasional, dengan total populasi teridentifikasi sebanyak 210 individu. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan pendekatan *convenience sampling*. Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan aksesibilitas dan ketersediaan waktu partisipan di lingkungan pabrik yang memiliki ritme kerja tinggi. Untuk memastikan kualitas data, diterapkan kriteria inklusi yang ketat: (1) berstatus sebagai karyawan tetap, dan (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun. Masa kerja satu tahun dianggap sebagai periode yang memadai bagi karyawan untuk beradaptasi dengan budaya organisasi dan memiliki pemahaman yang cukup untuk melakukan *crafting*. Dari total kuesioner yang didistribusikan, diperoleh 155 respons yang valid dan lengkap (tingkat respons 73,8%). Demografi responden terdiri dari 83 laki-laki (53,5%) dan 72 perempuan (46,5%), yang merepresentasikan komposisi gender di perusahaan tersebut.

Model penelitian menggambarkan hubungan variabel independent, dalam penelitian ini adalah *Job Crafting* (X1), variabel dependen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y), dan variabel mediasi yaitu *Work Engagement* (M). Berdasarkan kajian teori yang telah diuraikan dan pemetaan jurnal-jurnal terkait dapat dibuat sebuah model penelitian yang tertera pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

H1 : Variabel *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Work Engagement*.

H2 : Variabel *Work Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H3 : Variabel *Job Crafting* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan mediasi *Work Engagement*.

Definisi operasional variabel dapat dijelaskan antara lain; *Job crafting* (X) adalah kapasitas psikologis pegawai dalam melakukan perubahan tugas, hubungan, dan pemahaman pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai untuk mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan sesuai dengan preferensi pribadi pegawai. Alat ukur yang digunakan untuk variabel ini adalah *Job crafting Scale 20-items* yang dikembangkan oleh (Bakker et al., 2012) dengan 5 point likert Scale. Semakin tinggi skor yang didapat maka pegawai semakin mungkin untuk melakukan perubahan kepada pekerjaan untuk diseimbangkan dengan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki, begitu pula sebaliknya. *Work engagement* (M) didefinisikan sebagai keadaan mental yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan oleh *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*. Pengukuran mediator pada penelitian ini menggunakan *utrecht work engagement scale* (UWES) 17-items dengan tiga aspek yaitu (1) *Vigor*, (2) *Dedication*, dan (3) *Absorption* (Schaufeli et al., 2006). Tingginya hasil skor pengukuran menandakan tingginya *Work engagement*. Sebaliknya, hasil pengukuran dengan skor rendah mengindikasikan rendahnya adanya *engagement* pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah perilaku pegawai dalam perusahaan untuk berkontribusi membantu rekan kerjanya, melakukan pekerjaan diluar *job desc*, dan berpartisipasi aktif dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan sukarela tanpa mengharapkan *reward*. Lima aspek dari variabel OCB yaitu: (1) *Conscientiousness*, (2) *Altruism*, (3) *Civic Virtue*, (4) *Sportsmanship*, (5) *Courtesy*. Pada variabel ini, peneliti akan menggunakan alat ukur *Organizational Citizenship Behavior Scale 24-items* yang dirancang oleh (Podsakoff et al., 2000) dengan 5 points *Likert Scale*. Tingginya skor pengukuran menunjukkan tingginya tingkat kontribusi untuk membantu pegawai lain dalam melakukan pekerjaan di luar *jobdesc* secara sukarela namun semakin rendah skor maka kontribusi tersebut juga rendah.

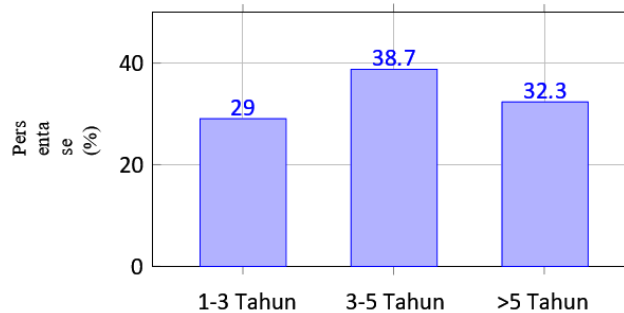
Pada penelitian ini Teknik Analisa data menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data melalui penyebaran link google form (*gform*). Data yang didapatkan selanjutnya dilakukan tahapan pengujian antara lain; Uji Instrumen, yaitu; uji validitas dan uji reliabilitas. Tahap kedua, uji Asumsi Klasik, yaitu; uji normalitas dan uji linearitas. Tahap ketiga, uji hipotesis, metodologi uji hipotesis yang diterapkan bertujuan untuk memvalidasi dugaan atau pernyataan yang telah dirumuskan, dengan fokus khusus pada analisis *path analysis*. Proses ini melibatkan pengujian pengaruh *Work engagement* sebagai variabel mediator dalam konteks penelitian. Sesuai dengan prinsip-prinsip yang diuraikan oleh (Baron & Kenny, 1986) dalam (Byukusenge & Munene, 2017), sebuah variabel berperan sebagai mediator apabila dapat menjelaskan hubungan antara variabel independen (IV, *predictor*) dan variabel dependen (DV, *criterion*). Selanjutnya untuk menguji peran variabel mediasi, peneliti menggunakan SOBEL dan PROCESS pada SPSS. Test SOBEL dilakukan untuk mengetahui *indirect effect* atau peranan tidak langsung variabel bebas terhadap variabel tergantung melalui variabel mediator. Sedangkan PROCESS dilakukan untuk mengetahui *direct effect* atau peranan langsung variabel bebas terhadap variabel tergantung (Muttaqin, 2020). Penelitian ini akan diuji menggunakan software SPSS for Microsoft Version 25.0. Hipotesis pada penelitian ini dibuktikan ketika didapatkan level Sig. (p) sebesar $p < 0.05$, yang artinya H1 diterima; yaitu *Work engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Job crafting* dengan *Organizational Citizenship*

Behavior, dan menolak H0, yaitu *Work engagement* tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Job crafting* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

Tahap pertama adalah mendeskripsikan data, analisis demografi pada profil perusahaan PT. GD yang merupakan perusahaan manufaktur yang terletak di wilayah Surabaya. Populasi di lingkungan perusahaan menunjukkan distribusi responden yang cukup seimbang dengan sedikit dominasi laki-laki. Dari segi masa kerja, data menunjukkan variasi yang menarik seperti yang diilustrasikan pada Gambar 1, yaitu dapat dijelaskan 38,7% responden memiliki masa kerja 3-5 tahun, 32,3% memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun, dan 29,0% memiliki masa kerja 1-3 tahun. Komposisi ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden adalah karyawan yang berpengalaman.



Gambar 1. Distribusi Masa Kerja Responden

Kategorisasi statistik deskriptif dilakukan untuk menentukan posisi relatif tingkat *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan OCB pada subjek penelitian. Hasil kategorisasi disajikan dalam Tabel 1 dan divisualisasikan dalam Gambar 2.

Tabel 1. Kategori Variabel Penelitian

Variabel (%)	Min	Max	Mean	Rendah (%)	Sedang (%)	Tinggi
OCB	50	116	94.5	2.58	4.52	92.90
Job Crafting	39	100	83.2	2.39	5.81	91.80
Work Engagement	34	85	68.2	2.58	5.16	92.26

Data mengungkapkan temuan yang positif, di mana mayoritas karyawan PT. GD berada pada kategori "Tinggi" untuk ketiga variabel penelitian (di atas 90%).

Tahap kedua, uji instrumen dengan melakukan uji validitas, validitas pada skala alat ukur *Job crafting*, *Work engagement*, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dilakukan menggunakan metode *expert judgement* yang dilakukan oleh dosen pembimbing yang memiliki kapasitas untuk menguji validitas alat ukur. Validitas alat ukur pada variabel *Work engagement* didukung hasil dari *Content Validity Ratio (CVR)* sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Alat Ukur	Persentase
Work Engagement	Utrecht <i>Work engagement Scale-17 (UWES-17)</i>	0,55

Uji validitas pada Tabel 2, menjelaskan variabel *Work engagement* menggunakan CVR menunjukkan hasil lebih dari 0,5 maka alat ukur *Utrecht Work engagement Scale (UWES-17)* dinyatakan valid untuk dapat digunakan dalam penelitian. Selanjutnya melakukan uji reliabilitas, Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat konsistensi alat ukur jika digunakan dalam waktu yang berbeda dengan hasil yang konsisten. Sebuah alat ukur dapat dikatakan reliabel apabila memiliki *alpha Cronbach* $\geq 0,7$. Berikut Tabel 3 merupakan hasil pengujian reliabilitas.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	N	Butir Gugur	Alpha Cronbach's	Rentang CITC
<i>Job Crafting</i>	21	-	0,831	0,281-0,488
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	24	-	0,854	0,306-0,524
<i>Work Engagement</i>	17	-	0,850	0,372-0,585
Total	62			

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan, diketahui bahwa ketiga variabel penelitian merupakan variabel yang memiliki konsistensi yang baik, yaitu dengan nilai *alpha Cronbach* $\geq 0,7$. Meski hasil recode menunjukkan butir dengan nilai CITC $< 0,3$, peneliti tetap mempertahankan butir tersebut melihat dari *Alpha Cronbach* yang baik yakni $\geq 0,7$.

Tahap ketiga, melakukan uji asumsi, Asumsi diartikan sebagai pernyataan yang benar tanpa bukti. Pengertian menurut (Azwar, 2001) dalam (Supriadi et al., 2024), pada asumsi statistika bahwa data penelitian yang akan dianalisis sudah dianggap memenuhi asumsi. Sehingga, analisis data penelitian dapat dilaksanakan tanpa wajib untuk melakukan pemeriksaan asumsi terlebih dahulu. Jika pada akhirnya data penelitian tidak sesuai dengan asumsi, maka bukan berarti hasil analisis menjadi invalid. Jika terdapat keraguan terhadap data penelitian, maka dapat melakukan analisis varian dengan melakukan analisis regresi ganda. Dengan demikian, selama keraguan kesesuaian model analisis dengan data yang dimiliki tidak memiliki alasan yang kuat untuk diragukan, maka analisis statistika dapat dilakukan tanpa harus melakukan uji asumsi terlebih dahulu

Tahap keempat, melakukan pengujian hipotesis, pengujian ini dilakukan dengan menganalisis dua substruktur model jalur. Berdasarkan hasil uji hipotesis, didapatkan bahwa hubungan antara *Job crafting* dengan *Work engagement* (jalur a) adalah signifikan, yang berarti peningkatan pada *Job crafting* akan diikuti oleh peningkatan *Work engagement*. Selanjutnya, hubungan antara *Work engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior* dengan mengontrol *Job crafting* (jalur b) adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *Work engagement* dengan mengontrol *Job crafting* diikuti oleh peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Hubungan antara *Job crafting* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (jalur c) adalah signifikan, yang diartikan bahwa peningkatan pada *Job crafting* akan diikuti oleh peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil dari hubungan *Job crafting* dengan *Organizational Citizenship Behavior* dengan mengontrol *Work engagement* (jalur c') adalah signifikan, yang berarti peningkatan *Job crafting* dengan mengontrol *Work engagement* akan diikuti oleh peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 4. Hasil Uji analisis jalur hubungan *Work engagement* sebagai mediator dalam hubungan antara *Job crafting* dan *Organizational citizenship behavior*

Jalur Hubungan	R ²	B	β	s.e	t	P
<i>Job Crafting-Work Engagement</i> (Jalur a)	0,208	0,437	0,456	0,069	6,340	< 0,001
<i>Work engagement-Organizational Citizenship Behavior</i> dengan mengontrol <i>Job Crafting</i> (Jalur b)	0,262	0,303	0,248	0,077	3,940	< 0,001
<i>Job crafting-Organizational Citizenship Behavior</i> (Jalur c)	0,476	0,808	0,690	0,069	11,784	< 0,001
<i>Job crafting-Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Mengontrol <i>Work engagement</i> (Jalur c')	0,524	0,676	0,577	0,074	9,175	< 0,001

Hasil uji hipotesis pada Tabel 4, menunjukkan bahwa semua jalur signifikan, dengan nilai (p) <0,05 pada jalur a, b, c, dan jalur c'. Hasil tersebut menunjukkan adanya pemenuhan syarat dalam menguji peran parsial variabel mediator dalam hubungan variabel bebas dan tergantung. Hubungan antara *job crafting* dengan OCB melalui *work engagement* sebagai mediator termasuk ke dalam kuadran kuat (*total effect*=0,808, p<0,001). Berikut merupakan hasil uji *work engagement* secara tidak langsung sebagai mediator:

Tabel 5. Hasil Uji peran tidak langsung *Work Engagement* sebagai mediator dalam Hubungan Antara *Job Crafting* dan *Organizational Citizenship Behavior*

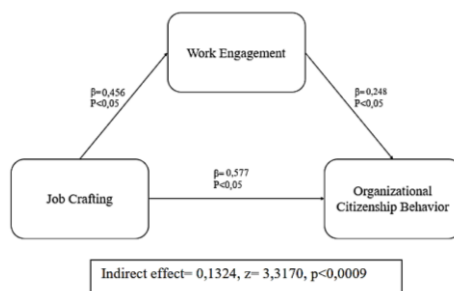
Variabel	Value	s.e	Z	P
Tidak Langsung (<i>Indirect</i>) <i>Job Crafting-Work Engagement-Organizational Citizenship Behavior</i>	0,1324	0,0399	3,3170	0.0009

Tabel 6. Hasil Uji peran langsung *Work engagement* sebagai mediator dalam Hubungan antara *Job crafting* dan *Organizational Citizenship Behavior*

Variabel	Value	s.e	t	P
Langsung (<i>Direct</i>) <i>Job Crafting-Work Engagement-Organizational Citizenship Behavior</i>	0,6757	0,0736	9,1725	<0.001

Hasil uji SOBEL test pada *indirect effect* (peranan tidak langsung) dan PROCESS test pada *direct effect* (peranan langsung) antara *Job crafting* dan *Organizational Citizenship Behavior* oleh *Work engagement* sebagai variabel mediator menunjukkan nilai yang signifikansi (p > 0,05). Berdasarkan hasil tersebut, dapat diketahui bahwa *Work engagement* berhasil memberikan pengaruh secara parsial dalam hubungan antara variabel *Job crafting* dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Pengujian efek mediasi yang disajikan pada Gambar 2, bertujuan untuk memvalidasi hipotesis mediasi dengan melakukan perhitungan efek tidak langsung (*indirect effect*) yang merupakan hasil perkalian koefisien jalur a dan b (0,680 × 0,303 = 0,206). Signifikansi efek ini diuji menggunakan Uji Sobel. Hasil perhitungan Uji Sobel menunjukkan nilai Z-statistik sebesar 3.317. Nilai ini jauh lebih besar dari nilai kritis Z pada tingkat signifikansi 5% (±1,96). Dengan demikian, hipotesis bahwa *Work engagement* memediasi hubungan antara *Job crafting* dan OCB terbukti dan diterima secara statistik. Namun, perlu dicatat bahwa pengaruh langsung (cr) *Job Crafting* terhadap OCB masih bernilai signifikan (0.525). Hal ini mengindikasikan bahwa sifat mediasi yang terjadi adalah Mediasi Parsial (*Partial Mediation*).



Gambar 2. Model Jalur Hasil Uji Hipotesis

3.2 Pembahasan Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk mengeksplorasi dinamika psikologis tentang bagaimana inisiatif proaktif karyawan (*job crafting*) dapat dikonversi menjadi perilaku kewargaan organisasi (OCB) dalam konteks industri manufaktur, dengan menempatkan *work engagement* sebagai mekanisme penjelas. Hasil analisis empiris mendukung model teoretis yang diajukan.

Pertama, membahas peran *job crafting* dalam meningkatkan *work engagement*. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *job crafting* merupakan prediktor yang signifikan terhadap *work engagement*, yang sejalan dengan alur proses motivasional dalam Teori *Job Demands–Resources* (JD-R). Melalui perilaku proaktif dalam memodifikasi aspek pekerjaan, baik dengan meningkatkan sumber daya struktural maupun sosial serta menambah tantangan kerja, karyawan berupaya mengoptimalkan kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan. Hal ini selaras dengan pandangan (Bakker & Demerouti, 2017) yang menegaskan bahwa *job crafting* berfungsi sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan *job resources* sehingga mendorong keterikatan kerja melalui jalur motivasional. Secara empiris, temuan ini konsisten dengan penelitian (Bakker et al., 2012) yang menunjukkan bahwa dimensi *increasing challenging job demands* dan *increasing structural resources* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Selanjutnya, penelitian (Petrou et al., 2012) menemukan bahwa praktik *job crafting* yang dilakukan secara harian meningkatkan dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang merefleksikan kondisi keterlibatan psikologis karyawan secara menyeluruh dalam pekerjaan. Temuan ini juga diperkuat oleh meta analisis (Lichtenthaler & Fischbach, 2019) yang menyimpulkan bahwa *job crafting* yang berorientasi pada pengembangan diri (*promotion-focused*) memiliki pengaruh paling kuat terhadap *work engagement* dibandingkan bentuk *crafting* lainnya. Dalam konteks Indonesia, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Ramadhayanti et al., 2025) yang menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan, sehingga mengindikasikan bahwa peran *job crafting* bersifat kontekstual universal, termasuk dalam lingkungan kerja yang relatif terstruktur.

Kedua, *work engagement* sebagai mediator *job crafting* terhadap *work engagement*. Temuan kunci penelitian ini mengonfirmasi bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *job crafting* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh *job crafting* terhadap OCB beroperasi melalui dua mekanisme yang berlangsung secara simultan, yakni jalur motivasional (tidak langsung) dan jalur pertukaran sosial (langsung). Jalur motivasional dapat dijelaskan melalui Teori *Job Demands-Resources* (JD-R), di mana aktivitas *job crafting* meningkatkan ketersediaan sumber daya kerja dan tantangan yang bermakna, sehingga memperkuat *work engagement*, yang pada gilirannya mendorong munculnya perilaku ekstra-peran (OCB). Mekanisme ini sejalan dengan kerangka teoritis yang dikemukakan oleh Arnold Bakker dan Demerouti, yang menempatkan *work engagement* sebagai penghubung utama antara karakteristik pekerjaan dan luaran positif individu. Secara empiris, temuan ini konsisten dengan penelitian (Tims & Bakker, 2010) serta (Petrou et al., 2012) yang menunjukkan bahwa *job crafting* meningkatkan *work engagement*, dan keterikatan kerja tersebut berimplikasi pada peningkatan perilaku pro-sosial dan kontribusi ekstra-peran di tempat kerja. Di sisi lain, signifikansi jalur langsung antara *job crafting* dan OCB dapat dijelaskan melalui lensa *Social Exchange Theory* yang dikembangkan oleh (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ketika organisasi memberikan ruang otonomi bagi karyawan untuk mendesain ulang aspek pekerjaannya, karyawan memersepsikan hal tersebut sebagai bentuk kepercayaan dan dukungan organisasi. Persepsi ini memicu norma resiprositas, di mana karyawan terdorong untuk membalas perlakuan positif organisasi melalui kontribusi sukarela bagi keberlangsungan organisasi (OCB), bahkan tanpa harus selalu melalui peningkatan *work engagement* yang mendalam. Narasi ini diperkuat oleh temuan (Bakker et al., 2012) yang menunjukkan bahwa otonomi kerja mendorong perilaku proaktif dan kontribusi ekstra-peran, serta penelitian (Podsakoff et al., 2000) yang menegaskan bahwa OCB sangat dipengaruhi oleh persepsi dukungan dan keadilan organisasi. Dengan demikian, peran mediasi parsial *work engagement* mengindikasikan bahwa budaya otonomi di PT. X tidak hanya memicu keterikatan kerja, tetapi juga secara langsung membentuk norma resiprositas yang mendorong karyawan untuk melakukan perilaku ekstra-peran secara sukarela.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis komprehensif yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa *Work engagement* secara efektif memediasi hubungan antara *Job crafting* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan di sektor

industri manufaktur. Meskipun mediasi yang terjadi bersifat parsial, hal ini menegaskan kompleksitas motivasi manusia di tempat kerja. Karyawan yang proaktif memodifikasi pekerjaannya khususnya dalam aspek mencari tantangan dan dukungan sosial akan merasakan tingkat keterikatan yang lebih dalam, yang pada gilirannya menstimulasi kontribusi ekstra peran. Selain itu, *job crafting* itu sendiri memiliki daya dorong langsung yang kuat terhadap OCB sebagai manifestasi dari pertukaran sosial atas otonomi yang dirasakan. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa ruang untuk inisiatif pribadi (*crafting*) adalah elemen vital bagi kinerja organisasi modern, bahkan di sektor tradisional. Keterbatasan pada penelitian ini adalah pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini bersifat *cross-sectional*, sehingga tidak dapat menangkap dinamika perubahan yang terjadi seiring waktu dalam perusahaan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan dapat menggunakan desain penelitian *longitudinal*, yang memberikan gambaran lebih jelas mengenai hubungan antara *Job crafting*, *Work engagement*, dan OCB berkembang dari waktu ke waktu. Bagi praktisi HR dan manajemen, disarankan untuk mengintegrasikan konsep *job crafting* dalam desain penilaian kinerja dan pengembangan karir. Memberikan otonomi bukan berarti melepaskan kendali, melainkan memberikan kepercayaan yang terukur. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan menggunakan metode *longitudinal (time-lagged)* untuk menguji konsistensi hubungan kausalitas ini dari waktu ke waktu, serta mempertimbangkan variabel moderator kontekstual seperti gaya kepemimpinan transformasional atau iklim organisasi yang mungkin memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel dalam model ini.

REFERENCES

- Azwar, S. (2001). Asumsi-Asumsi Dalam Inferensi Statistika. *Buletin Psikologi*, 9(1), 8–17.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 273–285.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Byukusenge, E., & Munene, J. C. (2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter? *Cogent Business and Management*, 4(1), 82–92. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1368434>
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Cropanzano 2005 JManage Lit rev for SET clarification. *Journal of Management*, 31(6), 874–901.
- Dasgupta, M., & Dey, A. K. (2024). Work engagement and organisational citizenship behaviour: the mediating role of job crafting. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 31(4), 389–415. <https://doi.org/10.1504/ijicbm.2024.137934>
- Jufrizen, Khair, H., & Sari, A. P. (2023). Work Engagement: Determinants and Its Effect On Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 27(2), 254–275. <https://doi.org/10.24912/jm.v27i2.1130>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta analysis on promotion and prevention focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30–50. <https://doi.org/doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. In *Human Performance* (Vol. 10, Issue 2, pp. 85–97). https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/doi.org/10.1002/job.1783>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (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.
- Ramadhayanti, N., Merdiaty, N., & Adetya, S. (2025). Hubungan Job Crafting Dengan Work Engagement Pada Karyawan Di PT X. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(12), 86–96.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (15 Edition). Pearson Education.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanove, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodick, D. A. (2013). Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 15, 957–977. <https://doi.org/doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>
- Srivastava, S., & Pathak, D. (2019). The Role of Moderators in Linking Job Crafting to Organizational Citizenship Behaviour: A Study on the Indian Hospitality Sector. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 24(1), 101–112. <https://doi.org/10.1177/0972262919869747>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Supriadi, T., Muzzamil, F., & Alurmei, W. A. (2024). Hubungan Antara Religiusitas Dengan Pemaafan Pada Siswa Muslim Di SMA Negeri 09 Kota Bekasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(1), 803–813. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.10472243>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>