

Analisis *Organizational Citizenship Behavior* Dalam Upaya Peningkatan Mutu Dosen Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri Di Indonesia

Sandra Dewi^a, Baginda Parsaulian^b

^aEkonomi dan Bisnis Islam, sandradewibkt@gmail.com, UIN Bukittinggi

^bEkonomi dan Bisnis Islam, bagindaparsauliannasution@gmail.com, UIN Bukittinggi

Korespondensi penulis: sandradewibkt@gmail.com

Abstract: *The position of work involvement as a mediator influencing the management of personality and grit talents towards OCB is an aspect of theoretical novelty studies. The purpose of this study is the effect of work involvement as a mediating variable between talent management, personality and grit and organizational citizenship behavior. This study uses a quantitative approach with a causal design. The research was conducted through a survey. This research was conducted at 3 PTKIN namely UIN Padang, IAIN Bukittinggi and STAIN Mandailing Natal. The results of this study are First, there is a direct influence between talent, personality and grit management on OCB as shown by the estimated coefficient of each 0.155 (significant at $p < 0.05$), 0.310 (significant at $p < 0.01$), 0.268 (significant at $p < 0.01$) and 0.201 (significant at $p < 0.01$). Second, job withdrawal does not mediate the relationship between personality and OCB ($VAF = 0.190$, $p < 0.01$). Third, giving up work did not mediate the relationship between grit and OCB ($VAF = 0.190$, $p < 0.01$). Thus the results of this test reveal that work involvement only mediates the influence of the talent management relationship on OCB, but does not mediate the influence of personality and persistence on OCB.*

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior, Quality Improvement.*

Abstrak: Posisi keterlibatan kerja sebagai mediator yang mempengaruhi manajemen talenta kepribadian dan *Grit* terhadap OCB menjadi aspek kebaruan studi secara teoritis. Tujuan dari penelitian ini adalah Pengaruh keterlibatan kerja sebagai variabel mediating antara manajemen talenta, kepribadian dan *Grit* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Penelitian dilakukan melalui survei. Penelitian ini dilaksanakan pada 3 PTKIN yaitu UIN Padang, IAIN Bukittinggi dan STAIN Mandailing Natal, Hasil Penelitian ini adalah *Pertama*, Terdapat pengaruh langsung antara manajemen talenta, kepribadian dan *grit* terhadap OCB yang diperlihatkan dengan koefisien estimasi masing-masing 0.155 (signifikan pada $p < 0.05$), 0.310 (signifikan pada $p < 0.01$), 0.268 (signifikan pada $p < 0.01$) dan 0.201 (signifikan pada $p < 0.01$). *Kedua*, Keterlibatan kerja tidak memediasi hubungan antara kepribadian terhadap OCB ($VAF = 0.190$, $p < 0.01$). *Ketiga*, Keterlibatan kerja tidak memediasi hubungan antara *grit* terhadap OCB ($VAF = 0.190$, $p < 0.01$). Dengan demikian hasil pengujian ini memperlihatkan bahwa keterlibatan kerja hanya memediasi pengaruh hubungan manajemen talenta terhadap OCB, namun tidak memediasi pengaruh kepribadian dan *grit* terhadap OCB.

Kata Kunci: Organizational Citizenship Behavior, Peningkatan Mutu

1. PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi yang berkualitas adalah kunci untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berdaya saing di dunia kerja. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi pasal 5 menegaskan bahwa pendidikan tinggi bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang menguasai cabang ilmu pengetahuan dan atau teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa. Pendidikan Tinggi memiliki peran sebagai pintu terakhir pendidikan dalam memasuki dunia kerja, karena pendidikan tinggi diselenggarakan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan profesional.

Kebutuhan tenaga kerja terampil mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, dengan prediksi adanya kekurangan untuk pekerja terampil ini sebesar 3,8 juta pertahunnya. Namun demikian, jumlah pengangguran terbuka mencapai angka 7.005.262 orang (Sakernas, Februari 2017). Tersirat adanya kesenjangan antara kompetensi lulusan dengan kompetensi tenaga kerja yang ada. Jika dibandingkan dengan beberapa negara lain di kawasan ASEAN terlihat bahwa indeks daya saing global tenaga kerja Indonesia juga masih jauh dengan ke-37 dari 144 negara pada tahun 2015/2016 (*The Global Competitiveness Report, World Economic Forum, 2016*). Begitu juga dengan Indeks Pembangunan Manusia (*Human Development Index*) Indonesia yang menunjukkan penurunan dalam lima tahun terakhir (2012–2016).

Fenomena rendahnya kualitas sumber daya manusia ini terkait dengan persoalan-persoalan yang eksis di banyak perguruan tinggi seperti persoalan pendidikan tinggi yang kurang responsif terhadap kebutuhan dunia kerja, kesenjangan kebutuhan tenaga kerja dengan lulusan perguruan tinggi, permasalahan lulusan perguruan tinggi yang tidak relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan persoalan lulusan yang tidak berkualitas (Bejakovi, 2009; Goel, 2011; Blinova, 2015).

Persoalan yang sama juga terlihat eksis di PTKIN. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam, sebagaimana tertuang dalam Renstranya, berkomitmen meningkatkan kualitas dan mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Islam yang fokus pada peningkatan tata kelola dan kapasitas kelembagaan serta perluasan akses PTKIN pada tahun 2020. Harapan terhadap adanya ekstra peran dari tenaga pendidik belum optimal dalam mendukung target Kementerian Keagamaan dalam mewujudkan keunggulan, peningkatan tata kelola dan kapasitas kelembagaan.

Berbeda dengan perguruan tinggi umum, PTKIN memiliki keunikan dalam hal *outcome*, karena kompetensi lulusan diarahkan pada penciptaan lulusan yang memiliki integrasi ilmu agama, pengetahuan dan teknologi. Pembangunan sumber daya insani merupakan kunci tercapainya target ini, dan salah satu faktor penting adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), terutama bagi tenaga pendidik.

Organ (1988) mengartikan *OCB* sebagai perilaku yang berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi. Kondisi belum optimalnya capaian OCB di kalangan dosen bukanlah tanpa sebab. Terdapat beberapa hal yang berpotensi menjadi determinan pencapaian OCB, seperti manajemen talenta (Chodorek & Sudolska, 2016), kepribadian (Neuman & Kickul, 1998; Singh & Singh, 2009) dan keterlibatan kerja (Rashidi, Gheisari & Farokhian, 2014;

Nwibere, 2014).

Salah satu aspek non kognitif yang diduga juga memiliki pengaruh positif terhadap hasil pekerjaan seseorang adalah *Grit* (Zhou, 2016). Dosen yang memiliki kepribadian yang “*Gritty*”, dengan karakteristik kegigihan dan ketahanan yang tinggi dalam menghadapi tantangan, dapat mendorong timbulnya perilaku-perilaku ekstra peran yang mencerminkan OCB. Duckworth dan Gross (2014) mengungkapkan bahwa *Grit* merupakan determinan kesuksesan pada semua tujuan profesional termasuk di dunia akademik. Keterbatasan studi terdahulu tentang hubungan antara konsep *Grit* dengan OCB, serta keterbatasan studi tentang implementasi dimensi *Grit* ini pada tenaga pengajar memberi ruang bagi peneliti untuk mengembangkan sebuah prediktor baru dalam menjelaskan pencapaian OCB di perguruan tinggi.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Menurut Robbins dan Judge (2008:40), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2008: 40)

Hubungan kausal antara manajemen talenta, kepribadian dan *Grit* terhadap OCB, menarik untuk dianalisis lebih lanjut. Posisi keterlibatan kerja sebagai mediator yang mempengaruhi manajemen talenta kepribadian dan *Grit* terhadap OCB menjadi aspek kebaharuan studi secara teoritis. Perluasan determinan OCB dengan menambahkan aspek *Grit* dalam analisis, juga menjadi kontribusi penting dalam penelitian ini. Implementasi konsep *Grit* yang lebih populer diterapkan pada mahasiswa, diprediksi sebagai unsur penting dalam pencapaian OCB di kalangan tenaga pendidik dan menjadi faktor penentu keterlibatan kerja mereka dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Dalam dinamika kehidupan organisasi, terutama organisasi pendidikan tinggi, sangat diperlukan perilaku ekstra peran, atau yang lazim disebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Perilaku ini dibutuhkan untuk mendukung kegiatan organisasi yang tidak selamanya dapat dilakukan secara formal melalui kegiatan-kegiatan rutin organisasional. Secara

substansial, keahlian dan kemampuan kerja seorang karyawan dalam suatu organisasi merupakan suatu kebutuhan bagi setiap organisasi untuk mencapai tujuan, mengingat kemampuan karyawan ini akan mewujudkan tujuan organisasi, bahkan banyak orang mengatakan bahwa aspek sumber daya manusia sebagai legalitas dari eksistensi organisasi yang rasional. Aspek keahlian dan kemampuan SDM seringkali berkaitan dengan ketidakmampuan organisasi mencapai tujuan, yakni aspek perilaku karyawan yang kurang mendukung kinerja organisasi mencapai tujuan. Pada hakekatnya, prestasi seorang karyawan ditentukan oleh perilakunya, jika perilaku karyawan baik maka berarti prestasinya juga baik. Artinya, perilaku karyawan berkaitan dengan aspek sikap atau moralitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan (Robbins, 2006). Perilaku karyawan menentukan sejauhmana moralitas karyawan bersedia bekerja melaksanakan semua tugas dan fungsi yang sudah ditentukan dalam organisasi.

Konsep OCB pertama kali dibahas dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980an (Bateman dan Organ, 1983; Smith et al., 1983; dalam Bienstock et al.(2003: 360), Robbins (2006: 31) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organ (1988) mengartikan *OCB* sebagai perilaku yang berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi perkembangan produktivitas dan keefektifan organisasi. Sedangkan Bolino dan Turnley (2002) mengilustrasikan *OCB* sebagai usaha terus menerus dan bekerja lebih dari standar minimum yang dipersyaratkan.

Organization Citizenship Behavior (OCB) merupakan suatu perilaku kerja yang melebihi kebutuhan dasar dari seorang pekerja (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004). Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) mengatakan organizational citizenship behavior (OCB) adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi. OCB juga sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak bisa ditumbuhkan dengan basis kewajiban peran formal maupun dengan bentuk kontrak atau rekompensasi. Contohnya meliputi bantuan pada teman kerja untuk meringankan beban kerja mereka, tidak banyak istirahat, melaksanakan tugas yang tidak diminta, dan membantu orang lain untuk menyelesaikan masalah.

2.1.1. Keterlibatan Kerja

Robbins dan Judge (2013) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja (*job involvement*) dapat diartikan sebagai tingkatan/derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi secara kuat akan memiliki kecenderungan peduli pada jenis kerja yang dilakukannya dan aktif berpartisipasi serta selalu berusaha memahami (mengidentifikasi) setiap pekerjaan yang diberikan padanya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Robbins dan Judge (2013) menyimpulkan beberapa indikator untuk melihat keterlibatan kerja, yaitu a) Aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, b) Menunjukkan pekerjaannya sebagai sesuatu yang utama. c) Melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri.

Lodahl dan Kejner dalam Liao dan Lee (2009) mendefinisikan keterlibatan kerja adalah tentang cara seseorang mencerminkan dan menganggap bahwa pekerjaannya merupakan hal yang penting atau utama. Selain itu keterlibatan kerja juga merupakan sejauh mana seseorang karyawan terlibat dalam pekerjaannya. Menurut Robbins dan Coulter (2007) mengatakan bahwa keterlibatan kerja adalah tingkat penginderaan psikologis karyawan dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya adalah penting untuk kebaikan dirinya sendiri. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, karyawan tersebut akan benar-benar serius menangani pekerjaannya dengan demikian dapat mengurangi absensinya, dan dari tingkat pengunduran diri. Sebaliknya jika karyawan yang kurang terlibat dalam pekerjaannya, karyawan tersebut hanya bekerja secara rutinitas. Keterlibatan kerja merupakan; tingkat dimana seorang karyawan berpartisipasi aktif dalam pekerjaannya sehingga menjadi kepentingan hidup utama dan penting bagi konsep dirinya, serta derajat dimana dapat mempengaruhi harga dirinya dalam pekerjaannya. (Dublin (1956, 1968); Allport (1943); French dan Kahn (1962).

Menurut Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2003), keterlibatan kerja memiliki dua dimensi, yaitu: a) *Performance self-esteem contingency* adalah keterlibatan kerja merefleksikan tingkat dimana rasa harga diri seseorang dipengaruhi oleh performansi kerjanya. b) Pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri. Keterlibatan kerja dipengaruhi oleh dua faktor, salah satunya adalah faktor situasional yang terdiri dari faktor pekerjaan, organisasi, dan lingkungan sosial budaya. Keterlibatan kerja atau keterlibatan pegawai berarti keterlibatan mental dan emosional daripada sekedar aktivitas otot pegawai, yaitu keterlibatan menyeluruh seseorang, tidak sekedar keterampilannya. Keterlibatan ini bersifat psikologis daripada fisik.

Prinsip ini berasumsi bahwa orang akan lebih termotivasi terhadap tujuan yang sama-sama dia tetapkan dan orang akan memiliki minat yang lebih besar dalam keputusan dan pemecahan masalah dimana ia ikut terlibat (Kaswan, 2015).

Keterlibatan kerja atau *Job involvement*, biasa disebut juga *employee involvement* (keterlibatan pegawai), *participation* (partisipasi), *participative management* (manajemen partisipasi), *employee voice*, atau *participative decision making* (pembuatan keputusan partisipatif). Keterlibatan kerja mendorong keterlibatan semua pemangku kepentingan (stakeholders) disemua level organisasi dalam menganalisis masalah, pengembangan strategi, dan implementasi solusi (Kaswan, 2015).

2.1.2. Managemen Talenta

Konsep manajemen talenta terbangun dari manajemen dan talenta. Terry (2010) menyebut manajemen sebagai sebuah proses yang berisi perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan dengan menggunakan orang dan sumber daya. Dari pengertian-pengertian tersebut tampak bahwa manajemen adalah proses mengelola lingkungan organisasi melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam rangka untuk mewujudkan tujuan organisasi secara efektif. Mengenai talenta, Williams (2000) secara luas memberikan definisi sebagai berikut: *“Regularly demonstrate exceptional ability and achievement either over a range of activities and situations, or within a specialised and narrow field of expertise; consistently indicate high competence in areas of activity that strongly suggest transferable, comparable ability in situations where they have yet to be tested and proved to be highly effective.”*

Smilansky (2006) menjelaskan manajemen talenta adalah *“An integrated set of corporate initiatives aimed at improving the calibre, availability and flexible utilization of exceptionally capable (high potential) employee who can have a disproportionate impact on business performance”*. Hal ini berarti manajemen talenta adalah kumpulan inisiatif perusahaan yang terintegrasi ditujukan untuk meningkatkan kecakapan, ketersediaan dan penggunaan yang fleksibel atas kemampuan luar biasa (potensi tinggi) dari karyawan yang dapat memiliki dampak tidak proporsional terhadap kinerja bisnis. Pada prinsipnya manajemen talenta merupakan sebuah pengelolaan atau sebuah sistem yang mengelola orang-orang atau karyawan yang masuk dalam kategori *“talent”*, yaitu karyawan-karyawan yang memiliki potensi dan kinerja tinggi. Sistem manajemen talenta yang dilaksanakan ini bertujuan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang handal dalam jumlah yang memadai untuk menempati posisi-posisi kunci perusahaan sehingga keberlangsungan bisnis perusahaan dapat terjamin.

Berger dan Berger (2004) menyimpulkan bahwa untuk menciptakan sebuah perusahaan yang sustanabel melalui manajemen talenta, diperlukan beberapa langkah proaktif dalam yang meliputi: 1) Mengidentifikasi, memilih, dan menumbuhkan “*Superkeepers*”, yaitu karyawan yang memiliki kinerja superior, 2) Menemukan, mengembangkan, dan memposisikan karyawan berkualifikasi tinggi untuk posisi kunci dan 3) Mengalokasikan sumber daya (kompensasi, pembinaan pelatihan dan lainnya) kepada karyawan berdasarkan kontribusi aktual atau potensial mereka terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan Stahl (2012) yang mempertimbangkan tiga rangkaian praktis yang mencakup sebagian besar aktivitas manajemen talenta, yaitu 1) Perekrutan, penempatan pegawai, dan perencanaan suksesi, 2) Pelatihan dan pengembangan dan 3) Manajemen Retensi.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Penelitian dilakukan melalui survei. Penelitian ini dilaksanakan pada 3 PTKIN yaitu UIN Padang, IAIN Bukittinggi dan STAIN Mandailing Natal dalam rentang waktu Juli 2019 sampai dengan November 2019, Populasi penelitian ini adalah dosen aktif PTKIN pada 3 PTKIN yaitu UIN Padang, IAIN Bukittinggi dan STAIN Mandailing Natal. Sampel dalam penelitian ini di ambil dengan Quota sampling sejumlah 30% dari populasi. Secara proportional jumlah sampel ini terdiri dari :

Tabel 3.1
Populasi dan Sampel Penelitian

Kategori	Populasi	Sampel
UIN Padang	392 orang	$30\% \times 392 = 118$ orang
IAIN Bukittinggi	173 orang	$30\% \times 173 = 52$ orang
STAIN Madina	10 orang	$30\% \times 10 = 3$ orang
Jumlah	575 orang	173 orang

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Kausalitas: Model Partial Least Squared (PLS)

Untuk menganalisis hipotesis dengan menggunakan Model Partial Least Square, berikut adalah tahapan yang digunakan untuk mengestimasi pengaruh manajemen talenta, kepribadian dan *grit* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan keterlibatan kerja sebagai variable mediasi.

1. Analisis Model Pengukuran

Model pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara indikator dan konstruknya dengan menilai *reliability* dan *validity*. Untuk mengukur *indicator reliability*

dapat dipedomani nilai *loading factor* sedangkan untuk *internal consistency reliability* dinilai dengan *composite reliability* dan *cronbach alpha*. *Construct validity* diukur dengan dua komponen yaitu *convergen validity* dan *discriminant validity*. Untuk mengukur *convergen validity* dapat dipedomani nilai *average variance extracted* (AVE), sedangkan untuk *discriminant validity* digunakan nilai *square root of AVE and correlation between constructs*. Berikut pada tabel 5.1 adalah ringkasan beberapa ukuran yang lazim digunakan untuk evaluasi model pengukuran untuk konstruk refleksif.

Tabel 4.1
Kriteria Evaluasi Model Pengukuran Konstruk Refleksif

Kriteria Pengukuran	Parameter	Batasan Nilai
<i>Indicator Reliability</i>	<i>Loading Factor</i>	0.70 untuk <i>confirmatory research</i> , namun 0.4-0.7 masih dapat dipertimbangkan untuk <i>exploratory research</i> .
<i>Internal Consistency Reliability</i>	<i>Composite Reliability</i> <i>Cronbach Alpha</i>	0.7 untuk syarat <i>composite reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i> pada <i>confirmatory research</i> . Namun 0.6-0.7 masih dapat diterima untuk <i>exploratory research</i> .
<i>Convergent Validity</i>	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Lebih besar dari 0.5 untuk <i>confirmatory</i> atau <i>exploratory research</i>
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Square Root Of AVE</i> <i>Correlation Between</i> <i>Constructs</i>	<i>Square Root Of AVE</i> > <i>Correlation Between</i> <i>Constructs</i>

Sumber: Fornell & Lacker (1981), Hair et al. (2013)

Selanjutnya tabel 4.1 memperlihatkan hasil evaluasi *Reliability* dengan *Composite Reliability* and *Cronbach Alpha* dengan nilai masing-masing konstruk yang lebih besar dari 0.7. Dapat juga dilihat bahwa nilai AVE untuk semua konstruk lebih besar dari 0.50. Untuk nilai *loading factor* ditampilkan dalam tabel 4.2 dan tabel 4.3

Tabel 4.2
Evaluasi Model Pengukuran

Variabel Laten	Composite Reliability	Cronbach's alpha coefficients	AVE
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.927	0.918	0.509
Keterlibatan Kerja	0.885	0.862	0.515
Manajemen Talenta	0.934	0.924	0.554
Kepribadian	0.917	0.904	0.549
<i>Grit</i>	0.875	0.855	0.577

Sumber: Data Primer Diolah, 2019 (lihat lampiran)

Tabel 4.3
Loading Factor Untuk Variabel Organizational Citizenship Behavior,
Keterlibatan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional

Indikator	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Indikator	Keterlibatan Kerja
OCB1	0.592	KK1	0.561
OCB2	0.676	KK2	0.660
OCB3	0.634	KK3	0.406
OCB4	0.633	KK4	0.604
OCB5	0.399	KK5	0.613
OCB7	0.532	KK6	0.593
OCB8	0.481	KK7	0.569
OCB9	0.613	KK8	0.469
OCB10	0.582	KK9	0.578
OCB11	0.543	KK10	0.677
OCB12	0.451	KK11	0.538
OCB13	0.468	KK12	0.534
OCB14	0.410	KK13	0.559
OCB15	0.492	KK14	0.513
OCB16	0.464	KK15	0.573
OCB17	0.630	KK16	0.467
OCB18	0.619	KK17	0.558
OCB19	0.720		
OCB20	0.620		
OCB21	0.727		
OCB22	0.579		
OCB23	0.475		
OCB24	0.585		
OCB25	0.559		
OCB26	0.493		
OCB27	0.438		
OCB28	0.537		
OCB29	0.413		
OCB30	0.539		

Sumber: Data Primer Diolah, 2019 (lihat lampiran)

Untuk mendapatkan *model fit*, beberapa indikator dalam masing-masing konstruk yang bernilai lebih kecil dari 0.4 sudah di keluarkan dari model. Hair *et al.* (2013) menyarankan bahwa dalam beberapa kasus jika syarat *loading factor* diatas 0,70 tidak terpenuhi khususnya untuk kuisioner yang baru dikembangkan, maka *loading factor* antara 0.4-0.7 harus tetap dipertimbangkan. Dengan demikian, penelitian ini tetap mempertahankan beberapa indikator dengan loading antara 0.4-0.7. Dampak dari penghapusan beberapa indikator dengan *loading* di bawah 0.5 dapat meningkatkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Composite Reliability* di atas ambang batas.

Tabel 4.4
Loading Factor Untuk Variabel Manajemen Talenta, Kepribadian dan Grit

Indikator	Manajemen Talenta	Indikator	Kepribadian	Indikator	Grit
MT2	0.718	Kep1	0.700	Grit1	0.571
MT3	0.710	Kep2	0.705	Grit2	0.498
MT4	0.702	Kep3	0.504	Grit3	0.499
MT5	0.668	Kep4	0.524	Grit4	0.535
MT6	0.622	Kep5	0.497	Grit5	0.535
MT7	0.635	Kep6	0.732	Grit6	0.507
MT8	0.753	Kep7	0.763	Grit7	0.591
MT9	0.684	Kep8	0.636	Grit8	0.636
MT10	0.718	Kep9	0.682	Grit9	0.722
MT11	0.697	Kep10	0.522	Grit10	0.767
MT12	0.555	Kep11	0.431	Grit11	0.708
MT13	0.763	Kep12	0.443	Grit12	0.773
MT14	0.651	Kep13	0.580		
MT15	0.613	Kep14	0.595		
MT16	0.673	Kep15	0.558		
MT17	0.574	Kep16	0.595		
MT18	0.681	Kep18	0.485		
		Kep19	0.608		
		Kep20	0.579		
		Kep21	0.544		
		Kep22	0.574		

Sumber: Data Primer Diolah, 2019 (lihat lampiran)

Selain melihat *Indicator Reliability* dengan *Loading Factor*, *Internal Consistency Reliability* dengan *Composite Reliability* dan *Convergent Validity* dengan *Average Variance Extracted (AVE)*, lebih lanjut evaluasi model pengukuran dengan konstruk refleksif juga dilakukan dengan melihat output *Discriminant Validity*. Nilai ini di lihat dengan cara membandingkan *Square Root Of AVE* untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Nilai yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk tiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model (Fornell & Larcker, 1981). Output pada tabel 5.5 memperlihatkan bahwa kriteria ini sudah terpenuhi. Nilai pada kolom diagonal dan diberi tanda kurung lebih tinggi dari korelasi antar variabel laten pada kolom yang sama, diatas atau dibawahnya. Sebagai contoh, *discriminant validity* untuk konstruk *Organizational Citizenship Behavior* telah terpenuhi karena nilai *Square Root Of AVE* sebesar 0.756 lebih besar dari 0.591, 0.697, 0.677 dan 0.666. Hal ini berarti tidak terdapat indikator yang berlebihan dan saling tumpang tindih.

Tabel 4.5
Discriminant Validity

	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Manajemen Talenta	Kepribadian	<i>Grit</i>	Keterlibatan Kerja
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	(0.756)	0.591	0.697	0.677	0.666
Manajemen Talenta	0.591	(0.674)	0.571	0.568	0.527
Kepribadian	0.697	0.571	(0.791)	0.559	0.675
<i>Grit</i>	0.677	0.568	0.559	(0.714)	0.619
Keterlibatan Kerja	0.666	0.527	0.675	0.619	(0.761)

Diagonal element: square root of AVE; off-diagonal: correlation between constructs. (lihat lampiran) *Significant at p<0.01. **Significant at p<0.05.**

Analisis Model Struktural

Dalam pengujian model struktural dilakukan pendekatan *step-wise* dengan menerapkan dua tahapan. *Pertama*, menguji apakah variabel Manajemen Talenta, , Kepribadian dan *Grit* berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Kedua*, melakukan estimasi PLS dengan memasukkan variabel Keterlibatan Kerja sebagai variabel pemediasi.

Estimasi Pengaruh Langsung

Tabel 4.6 dan Gambar 4.1 memperlihatkan model kausalitas yang memperlihatkan pengaruh langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Model ini bertujuan untuk menguji apakah variabel Manajemen Talenta, Kepribadian dan *Grit* berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 4.6
Output PLS: Model Fit Untuk Estimasi Langsung

Indikator	Nilai , P-Value, Kategori
Average path coefficient (APC)	0.241, P<0.001
Average R-squared (ARS)	0.732, P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)	0.726, P<0.001
Average block VIF (AVIF)	3.004, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	2.278, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Tenenhaus GoF (GoF)	0.507, small >= 0.1, medium >= 0.25, large >= 0.36

Sumber: Data primer diolah, 2019 (lihat lampiran)

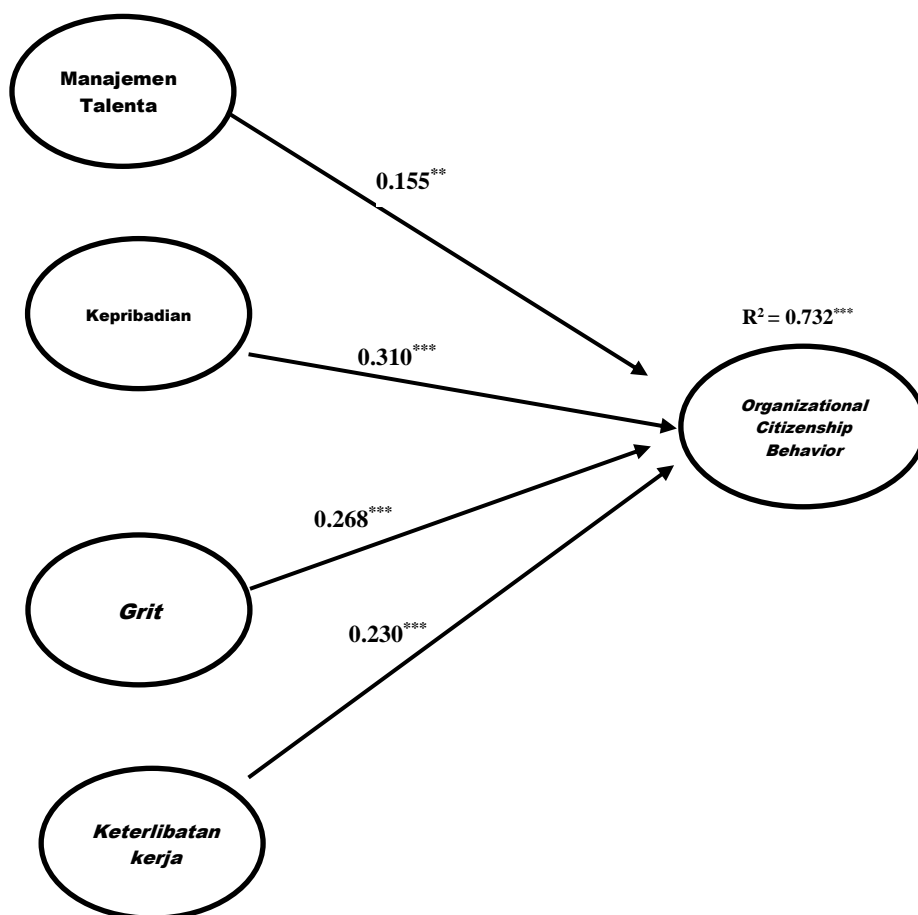
Berdasarkan tabel 4.6 terlihat bahwa indikator-indikator *model fit* telah terpenuhi secara statistik. *Average Path Coefficient* (APC) menunjukkan nilai rata-rata koefisien estimasi masing-masing jalur, yang menjadi indikator untuk menunjukkan pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen tertentu. Temuan penelitian memperlihatkan nilai APC sebesar 0.241 pada tingkat signifikansi $p < 0.001$. Nilai APC ini terkategori rendah jika bertujuan untuk menilai kontribusi masing variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogennya, namun penelitian ini tidak berfokus pada besaran kontribusi melainkan pada pengujian hipotesis hubungan antar variabel laten.

Perubahan nilai *R-Square* menunjukkan seberapa besar prediktor mampu menjelaskan *variance* dalam model. *Average R-squared* (ARS) menunjukkan nilai rata-rata *R-squared* pada masing-masing jalur estimasi. Untuk model yang memiliki banyak prediktor seperti halnya model dalam penelitian ini, maka akan lebih baik digunakan nilai dari *Average adjusted R-squared* (AARS). Penggunaan nilai *R-squared* pada model dengan banyak variabel laten eksogen akan menyebabkan bias estimasi karena semakin banyak prediktor dalam model, menyebabkan nilai *R-squared* akan semakin besar dan terus meningkat dalam estimasi (Cohen *et al.*, 2003, 84). Terlihat nilai *Average R-squared* (ARS) sebesar 0.732, dengan tingkat signifikansi pada $P < 0.001$. Angka ini berada pada kategori tinggi. Begitu juga nilai *Average adjusted R-squared* (AARS) sebesar 0.726 pada tingkat signifikansi $P < 0.001$, yang juga berada pada kategori tinggi.

Lebih lanjut indikasi *collinearity* dalam model PLS dapat diamati dari indikator fit yaitu *Average block VIF* (AVIF) dan *Average full collinearity VIF* (AFVIF). Temuan penelitian ini memperlihatkan nilai masing-masing indikator ini adalah 3.004 dan 2.278. Idealnya nilai yang direkomendasikan untuk kedua ukuran ini adalah kecil atau sama dengan 3.3. Meskipun begitu, jika nilai ini kecil atau sama dengan 5 masih dapat diterima (Kock, 2013, 48). Berdasarkan hasil temuan, terlihat model fit memenuhi indikasi bebas dari masalah *collinearity*.

Tenenhaus GoF (GoF) dalam model fit menunjukkan kekuatan prediksi dari model, yang merupakan ukuran yang hampir serupa dengan *Average R-squared* (ARS). Nilai Tenenhaus GoF (GoF) memiliki kriteria yaitu kecil untuk nilai yang ≥ 0.1 , sedang untuk nilai ≥ 0.25 dan besar untuk nilai ≥ 0.36 . Hasil evaluasi menunjukkan bahwa model memiliki tingkat prediksi yang besar dengan nilai Tenenhaus GoF sebesar 0.507.

Gambar 4.1
Model Kausalitas: Estimasi Pengaruh Langsung Manajemen Talenta, Kepribadian, Grit dan Keterlibatan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*



Catatan :

*****Significant pada $p < 0.01$.**

****Significant pada $p < 0.05$.**

***Significant pada $p < 0.10$.**

Berdasarkan gambar 4.1 terlihat bahwa pengaruh langsung Manajemen Talenta, Kepribadian, *Grit* dan keterlibatan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* masing-masing ditunjukkan oleh nilai koefisien estimasi sebesar 0.155 (signifikan pada tingkat p values 0.018), 0.310 (signifikan pada tingkat p values < 0.001), 0.268 (signifikan pada tingkat p values < 0.001) dan 0.230 (signifikan pada tingkat p values < 0.001). Hal ini berarti variabel Manajemen Talenta, Kepribadian, *Grit* dan keterlibatan kerja signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Dengan demikian, hipotesis H₁: Manajemen Talenta berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Hipotesis H₂: Kepribadian berpengaruh positif terhadap

Organizational Citizenship Behavior. Hipotesis H₃: Grit berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Hipotesis H₄: Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, didukung semuanya oleh model. Karena adanya hubungan langsung antara variabel Manajemen Talenta, Kepribadian, Grit dan Keterlibatan kerja signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, maka langkah kedua analisis kausalitas dengan efek mediasi dapat dilakukan.

Estimasi PLS dengan Model Single Mediator

Tabel 4.7 memperlihatkan hasil model fit untuk hasil estimasi PLS dengan model single mediator. Model ini bertujuan untuk menguji apakah pengaruh variabel Manajemen Talenta, Kepribadian dan *Grit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dimediasi oleh keterlibatan kerja.

Tabel 4.7
Output PLS: Model Fit Untuk Estimasi PLS dengan Model Single Mediator

Indikator	Nilai , P-Value, Kategori
Average path coefficient (APC)	0.266, P<0.001
Average R-squared (ARS)	0.664, P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)	0.657, P<0.001
Average block VIF (AVIF)	2.507, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF)	2.277, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Tenenhaus GoF (GoF)	0.489, small >= 0.1, medium >= 0.25, large >= 0.36

Sumber: Data primer diolah, 2019 (lihat lampiran)

Berdasarkan tabel 4.7 terlihat bahwa indikator-indikator *model fit* telah terpenuhi secara statistik. *Average Path Coefficient* (APC) menunjukkan nilai rata-rata koefisien estimasi masing-masing jalur, yang menjadi indikator untuk menunjukkan pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen tertentu. Temuan penelitian memperlihatkan nilai APC sebesar 0.266 pada tingkat signifikansi p<0.001. Nilai APC ini terkategori rendah jika bertujuan untuk menilai kontribusi masing variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogennya, namun penelitian ini tidak berfokus pada besaran kontribusi melainkan pada pengujian hipotesis hubungan antar variabel laten.

Perubahan nilai *R-Square* menunjukkan seberapa besar prediktor mampu menjelaskan *variance* dalam model. *Average R-squared* (ARS) menunjukkan nilai rata-rata *R-squared* pada masing-masing jalur estimasi. Untuk model yang memiliki banyak prediktor seperti halnya model dalam penelitian ini, maka akan lebih baik digunakan nilai dari *Average adjusted R-squared* (AARS). Penggunaan nilai *R-squared* pada model dengan banyak variabel laten eksogen akan menyebabkan bias estimasi karena semakin banyak prediktor dalam model, menyebabkan nilai *R-squared* akan semakin besar dan terus meningkat dalam estimasi (Cohen

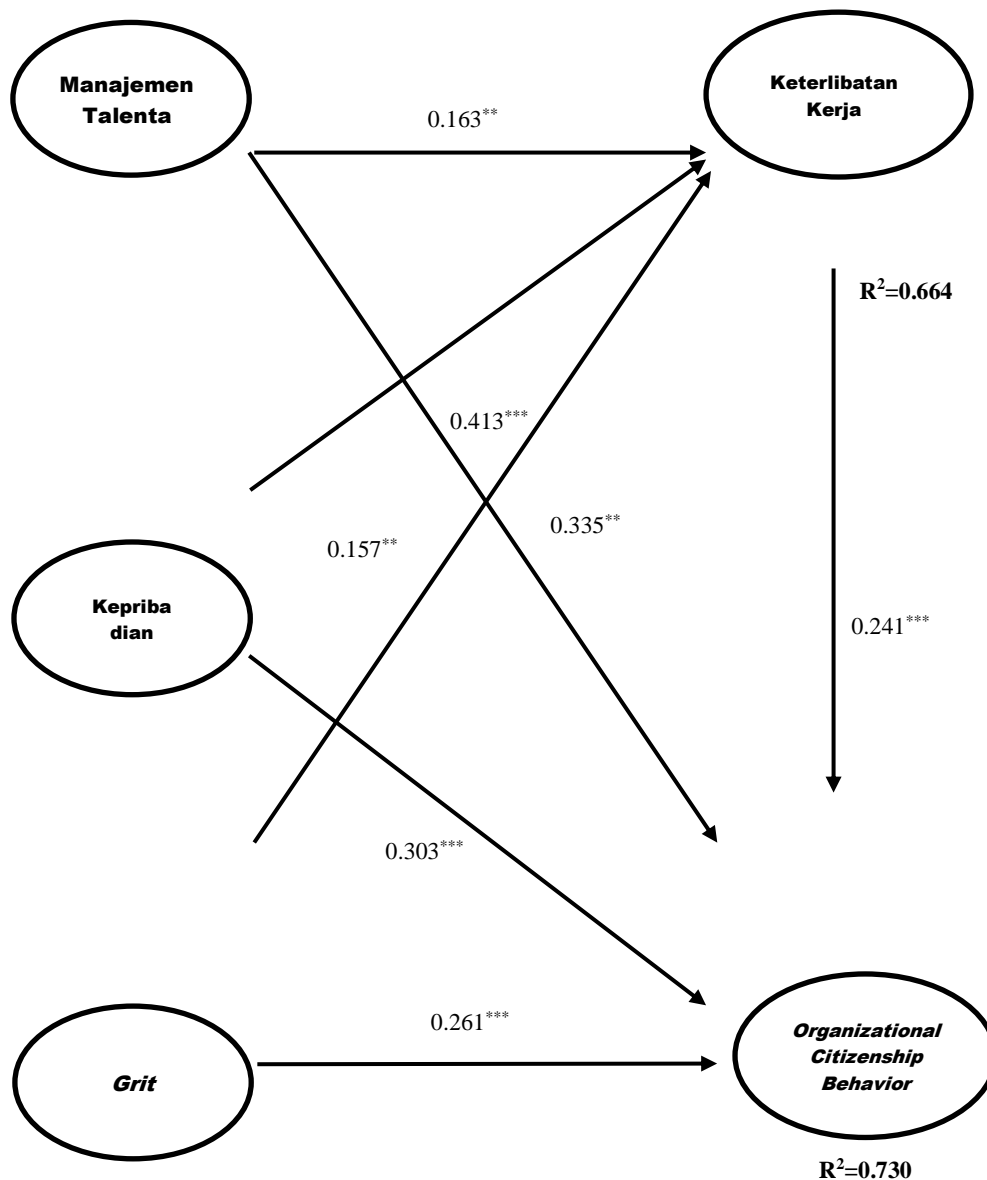
et al., 2003, 84). Terlihat nilai *Average R-squared* (ARS) sebesar 0.664, dengan tingkat signifikansi pada $P < 0.001$. Angka ini berada pada kategori moderate. Begitu juga nilai *Average adjusted R-squared* (AARS) sebesar 0.657 pada tingkat signifikansi $P < 0.001$, yang juga berada pada kategori moderat. Semakin besar nilai ini menunjukkan semakin baiknya prediktor model dalam menjelaskan *variance*, namun angka yang melebihi 0.70 justru mengindikasikan adanya gejala *collinearity*.

Lebih lanjut indikasi *collinearity* dalam model PLS dapat diamati dari indikator fit yaitu *Average block VIF* (AVIF) dan *Average full collinearity VIF* (AFVIF). Temuan penelitian ini memperlihatkan nilai masing-masing indikator ini adalah 2.507 dan 2.277. Idealnya nilai yang direkomendasikan untuk kedua ukuran ini adalah kecil atau sama dengan 3.3. Meskipun begitu, jika nilai ini kecil atau sama dengan 5 masih dapat diterima (Kock, 2013, 48). Berdasarkan hasil temuan, terlihat model fit memenuhi indikasi bebas dari masalah *collinearity*.

Tenenhaus GoF (GoF) dalam model fit menunjukkan kekuatan prediksi dari model, yang merupakan ukuran yang hampir serupa dengan *Average R-squared* (ARS). Nilai Tenenhaus GoF (GoF) memiliki kriteria yaitu kecil untuk nilai yang ≥ 0.1 , sedang untuk nilai ≥ 0.25 dan besar untuk nilai ≥ 0.36 . Hasil evaluasi menunjukkan bahwa model memiliki tingkat prediksi yang besar dengan dengan nilai Tenenhaus GoF sebesar 0.489.

Berdasarkan hasil analisis indikator *model fit* terlihat bahwa performa model cukup baik dan memenuhi kriteria secara statistik. Selanjutnya, evaluasi model *Partial Least Squared-Structural Equation Model* (PLS-SEM) melewati dua tahapan evaluasi yaitu evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menganalisis reliabilitas dan validitas indikator-indikator pembentuk variabel laten. Sedangkan evaluasi model struktural (*inner model*) bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dengan melihat seberapa besarkah *variance* yang dapat dijelaskan.

Gambar 4.2
Model Kausalitas: PLS dengan Model Single Mediator



Catatan :

*****Signifikan pada $p < 0.01$.**

****Signifikan pada $p < 0.05$.**

***Signifikan pada $p < 0.10$.**

Untuk melihat efek mediasi dari keterlibatan kerja pada model struktural, maka langkah pengembangan model selanjutnya adalah dengan menguji efek Keterlibatan Kerja sebagai variabel pemediasi. Gambar 4.2 memperlihatkan Output Model Pengaruh Mediasi. Selanjutnya tabel 5.8 juga memperlihatkan kesimpulan pengaruh langsung dan pengaruh mediasi dari variabel Keterlibatan Kerja dalam model.

Pada jalur Manajemen Talenta terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Keterlibatan Kerja (MT-KK-OCB), terlihat bahwa Manajemen Talenta (MT) berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja (koefisien = 0.163; $p=0.017$) dan Keterlibatan Kerja (KK) juga berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (koefisien = 0.241; $p<0.001$). Meski pengaruh langsung Manajemen Talenta terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tetap signifikan (koefisien = 0.157; $p=0.017$), koefisien ini naik dari 0.155 menjadi 0.157. Hal ini bisa saja teridentifikasi Keterlibatan Kerja (KK) hanya memediasi parsial hubungan antara Manajemen Talenta dengan *Organizational Citizenship Behavior* atau malah tidak sama sekali. Meskipun terdapat pengaruh tidak langsung dari Manajemen Talenta terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Keterlibatan Kerja, namun masih terdapat pengaruh langsung Manajemen Talenta terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pada jalur Kepribadian (KEP) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Keterlibatan Kerja (KEP-KK-OCB), teramati adanya pengaruh positif kepribadian terhadap Keterlibatan Kerja (koefisien = 0.413; $p<0.001$) dan Keterlibatan Kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (koefisien = 0.241; $p<0.001$). Hubungan langsung variabel Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* tetap signifikan (koefisien = 0.303; $p<0.001$). Koefisien dari hubungan langsung ini turun dari 0.310 menjadi 0.303, yang berarti Keterlibatan Kerja hanya memediasi parsial hubungan antara Kepribadian dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Selanjutnya, pada jalur *Grit* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Keterlibatan Kerja (*Grit*-KK-OCB) terlihat adanya pengaruh positif *Grit* terhadap Keterlibatan Kerja (koefisien = 0.335; $p<0.001$) dan juga pengaruh positif Keterlibatan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (koefisien = 0.241; $p<0.001$). Hubungan langsung antara *Grit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* juga teramati signifikan (koefisien = 0.261; $p<0.001$), dan angka ini turun dari 0.268 menjadi 0.261, jika dibandingkan dengan output pada model hubungan langsung. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Keterlibatan Kerja juga hanya memediasi parsial hubungan antara *Grit* dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Tabel 4.7
Output PLS Untuk Model Pengaruh Langsung
dan Model Pengaruh Mediasi (Koefisien Jalur, p value and R²)

Pengaruh Langsung		
Variabel	Jalur	
		<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
Manajemen Talenta		0.155**
Kepribadian		0.310***
<i>Grit</i>		0.268***
Keterlibatan Kerja		0.230***
R ²		0.732
Pengaruh Mediasi		
Variabel	Jalur	
	Keterlibatan Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
Manajemen Talenta	0.163***	0.157**
Kepribadian	0.413***	0.303**
<i>Grit</i>	0.335***	0.261***
Keterlibatan Kerja		0.241***
R ²	0.664	0.730

***Significant pada $p < 0.01$.

**Significant pada $p < 0.05$.

*Significant pada $p < 0.10$.

Untuk memastikan lebih lanjut efek mediasi parsial maka dilakukan perhitungan dengan metode *Variance Accounted For* (VAF). Hair *et al* (2013) merekomendasi metode *Variance Accounted For* (VAF) untuk menghitung *indirect effect* (pengaruh tidak langsung/mediasi) dalam analisis mediasi SEM-PLS. Hair *et al* (2013) merekomendasi nilai VAF diatas 80% sebagai *full mediation*, VAF bernilai diantara 20%-80% sebagai *partial mediation* dan untuk VAF kurang dari 20% sebagai keadaan hampir tidak ada efek mediasi. Tabel 5.9 berikut memperlihatkan perhitungan VAF untuk model *single mediator* dalam penelitian ini, khususnya untuk jalur MT-KK-OCB, Kep-KK-OCB dan *Grit*-KK-OCB yang memang memiliki indikasi adanya mediasi parsial.

Tabel 4.8
Perhitungan *Variance Accounted For (VAF)*

Jalur Manajemen Talenta-Keterlibatan Kerja-OCB	
Pengaruh Tidak Langsung = 0.163×0.241 MT→KK→OCB	0.039
Pengaruh Langsung (tanpa memasukkan variabel pemediasi) MT→OCB = 0.155	0.155
Total Effect =	0.194
VAF = Indirect Effect/Total Effect = $0.039/0.194$	0.201
Jalur KEP-KK-OCB	
Pengaruh Tidak Langsung = 0.303×0.241 KEP→KK →OCB	0.073
Pengaruh Langsung (tanpa memasukkan variabel pemediasi) KEP→OCB = 0.310	0.310
Pengaruh Total	0.383
VAF = Pengaruh Tidak Langsung/Pengaruh Total= $0.073/0.383$	0.190
Jalur <i>Grit</i>-KK-OCB	
Pengaruh Tidak Langsung = 0.261×0.241 <i>Grit</i> →KK →OCB =	0.063
Pengaruh Langsung (tanpa memasukkan variabel pemediasi) <i>Grit</i> →OCB = 0.268	0.268
Pengaruh Total	0.331
VAF = Pengaruh Tidak Langsung/Pengaruh Total= $0.063/0.331$	0.190

*****Significant pada $p < 0.01$, **Significant pada $p < 0.05$ dan *Significant pada $p < 0.10$.**

Berdasarkan hasil perhitungan VAF pada tabel 5.9 maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Nilai VAF sebesar 0.201 menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja merupakan pemediasi parsial untuk hubungan Manajemen Talenta terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
- 2) Nilai VAF sebesar 0.190 untuk jalur KEP-KK-OCB, berarti bahwa Keterlibatan Kerja tidak memediasi hubungan Kepribadian dengan *Organizational Citizenship Behavior*.
- 3) Nilai VAF sebesar 0.190 pada Jalur *Grit*-KK-OCB memberikan kesimpulan bahwa hampir tidak ada mediasi dalam hubungan antara *grit*, keterlibatan kerja dan OCB. Hal ini berarti Keterlibatan Kerja tidak memediasi hubungan antara *Grit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Dengan demikian, temuan penelitian ini memberikan kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Keterlibatan Kerja hanya memediasi parsial hubungan Manajemen Talenta terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
- 2) Keterlibatan Kerja hampir tidak memediasi hubungan *kpribadian* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ataupun *Grit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh manajemen talenta, kepribadian dan *grit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dosen di perguruan tinggi, dan jika memang demikian, apakah efeknya dimediasi oleh keterlibatan kerja atau tidak. Variabel manajemen talenta meliputi beberapa indikator yang terkait dengan a) Perekrutan, penempatan pegawai, dan perencanaan suksesi, b) Pelatihan dan pengembangan dan c) Manajemen retensi. Kepribadian meliputi indikator: a) Kesadaran, b) Ekstraversi, c) Keramah tamahan, d) Stabilitas emosional dan e) Keterbukaan terhadap pengalaman. Variabel *grit* meliputi indikator a) Konsistensi minat dan b) Ketahanan dalam berusaha. Adapun keterlibatan kerja diwakili oleh indikator: a) Partisipasi aktif dalam pekerjaan, b) Menunjukkan pekerjaan merupakan hal utama dan c) Menganggap bahwa pekerjaan sebagai sesuatu yang penting.

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah: *Pertama*, Terdapat pengaruh langsung antara manajemen talenta, kepribadian dan *grit* terhadap OCB yang diperlihatkan dengan koefisien estimasi masing-masing 0.155 (signifikan pada $p < 0.05$), 0.310 (signifikan pada $p < 0.01$), 0.268 (signifikan pada $p < 0.01$) dan 0.201 (signifikan pada $p < 0.01$). *Kedua*, Keterlibatan kerja tidak memediasi hubungan antara kepribadian terhadap OCB (VAF=0.190, $p < 0.01$). *Ketiga*, Keterlibatan kerja tidak memediasi hubungan antara *grit* terhadap OCB (VAF=0.190, $p < 0.01$). Dengan demikian hasil pengujian ini memperlihatkan bahwa keterlibatan kerja hanya memediasi pengaruh hubungan manajemen talenta terhadap OCB, namun tidak memediasi pengaruh kepribadian dan *grit* terhadap OCB.

Hasil temuan penelitian ini memperkuat argumentasi teoritis keterkaitan hubungan antara manajemen talenta, kepribadian dan *grit* terhadap OCB. Pengaruh langsung ataupun dengan efek mediasi dari keterlibatan kerja, mampu membuktikan adanya hubungan kausal antar variabel ini. Temuan penelitian ini juga memperluas konsep teoritis hubungan kausal antara *grit*-keterlibatan kerja-OCB yang dibangun dengan proposisi studi terdahulu. Hasil studi ini mempertegas adanya hubungan langsung antara *grit* dengan OCB, namun tidak merekomendasikan adanya efek mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan kausal kedua variabel ini. Studi ini memberikan kontribusi proposisi yang lebih mapan tentang hubungan kausal antara *grit*-keterlibatan kerja-OCB.

Hasil temuan penelitian ini juga turut memperkuat kebijakan praktis proses internal di perguruan tinggi. Untuk meningkatkan kinerja dosen di perguruan tinggi, tidak cukup dengan hanya mengandalkan evaluasi *in-role* namun juga *extra-role*. Capaian *extra role* yang baik terefleksi dari tingginya tingkat OCB dosen. OCB yang optimal sangat terpengaruh oleh manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, kepribadian dan *grit*. Adapun peran

keterlibatan kerja sangat mempengaruhi keefektifan semua faktor ini, terutama untuk factor manajemen talenta. Selain kebijakan yang mendukung optimalisasi manajemen talenta, kepribadian dan grit, maka pengambil kebijakan di perguruan tinggi harus memastikan upaya peningkatan keterlibatan kerja dosen-dosen di bidang Tri Dharma. Hal ini mengingat keterlibatan kerja menjadi mediasi dalam hubungan ketiga faktor tersebut terhadap capaian OCB. Manajemen talenta hanya akan efektif mempengaruhi variasi capaian OCB, jika pengambil kebijakan juga memperhatikan variabel antara nya yaitu keterlibatan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Gitz, Matching Vocational Education in Georgia with Labour Market Needs. *Private Sector Development Program Georgia*, (July), 1–89, (2010)
- Bejaković, P., & Mrnjavac, Ž. Skill Mismatches and Anticipation of the Future Labour Market Need: Case of Croatia. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 17(1), 47–68, (2014)
- Schnake, M., D. Cohran & M. Dumler, Encouraging organizational citizenship: the effect of job satisfaction, perceived equity and leadership, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 7(1995)
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedent. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology a scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Organ, D. W., *Organizational Citizenship Behavior, The good soldier syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books, (1988).
- Organ, D. W., and Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-803.
- Cappelli, P., *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business School Press, (2008).
- Chodorek, M., & Sudolska, A. The Significance of Organisational Citizenship Behaviours for Talent Management--the Example of Polish Companies. *Economic and Social Development (Book of Proceedings), 10th International Scientific Conference on Economic And*, 3(September), 257, (2015)
- Ajgaonkar, M., Utpal, B., & S.M., P. Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Job Characteristics Model of Motivation : An Empirical Study. *NMIMS Management Review*, (May 2012), 51–72, (2012).
- Peyrat-Guillard, D., & Glinska-Neweś, A. I Respect You and I Help You : Links Between Positive Relationships At Work and Organizational Citizenship Behaviour, 5(2), 82–96. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.015>, (2014).
- Neuman, G. A., & Kickul, J. R., *Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation And Personality*. *Journal of Business and Psychology*. 13. 263-279, (1998).

- Singh, A. K., & Singh, A. P. Does Personality Predict Organisational Citizenship Behaviour among Managerial Personnel. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 291–298,(2009).
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101, (2007). <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Duckworth, A. L., and Kern, M. L. A Meta-Analysis Of The Convergent Validity Of Self-Control Measures. *Journal of Research in Personality*, 45(3), 259-268,(2011).
- Duckworth, A. L., & Quinn, P. D. Development and Validation of the Short *Grit* Scale (*Grit* – S) Development and Validation of the Short *Grit* Scale (*Grit* – S), (October 2012), 37–41. <http://doi.org/10.1080/00223890802634290> ,(2009).
- Duckworth, A. L., and Eskreis-Winkler, L. True *Grit*. *The Observer*. 26(4), 1- 3,(2013).
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101, (2007), <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Ferrell, B., & Systems, H. A. Identifying Grit in Existing Personality and Other Individual Differences Taxonomies, (2017).
- Robbins, S. T., Judge, T. a, & Hasham, E. S. *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited, (2009).
- Gheisari, F. Explaining the Relationship between Organizational Climate, Organizational Commitment, Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior among Employees of Khuzestan Gas Company. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(4), 282–290, (2014). <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p2986>
- Nwibere, B. M. (2014). International Journal of Management and Sustainability Interactive Relationship Between Job Involvement , Job Satisfaction , Organisational Citizenship Behaviour , And Organizational Commitment In Nigerian Universities. *International Journal of Management and Sustainability*, 3(6), 321–340. <https://doi.org/10.18488/journal.11/2014.3.6/11.6.321.340>
- Ueda, Y. Organizational Citizenship Behavior In A Japanese Organization : The Effects Of Job Involvement , organizational commitment , and collectivism,1–14.
- Saxena, S., & Saxena, R. Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management And*, 5(1), 19–30, (2015). Retrieved from http://ijmbr.srbiau.ac.ir/?_action=articleInfo&article=5688
- Beheshtifar, M., Nasab, H. Y., & Moghadam, M. N. Effective talent management: A vital strategy to organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 227–234, (2012), Retrieved from <https://vpn.utm.my/docview/1437191136?accountid=41678>
- Liao, C., & Lee, C. An Empirical Study of Employee Job Involvement and Personality Traits : The Case of Taiwan. *International Journal of Economics and Management*, 3(1), 22–36, (2009). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.346>

- Eswaran, S., Islam, M. A., & Yusuf, D. H. M. A Study of the Relationship between the Big Five Personality Dimensions and Job Involvement in a Foreign Based Financial Institution in Penang. *International Business Research*, 4(4), 164–175, (2011). <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n4p164>
- Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J. Mark. Res.*, 18(1): 39-50, (1981).
- Ferrell, B., & Systems, H. A. Identifying Grit in Existing Personality and Other Individual Differences Taxonomies, (2017).
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedent. *BRAC University Journal*, 1(2), 75-85.
- LePine, J. A., Erez, A., & D. E. Johnson. The Nature and Dimensionality of *Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*. 87(1). 52-65, (2002).
- Smilansky, J. *Developing Executive Talent*. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd,(2006).
- Collings, D.G. & Mellahi, K. Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4), pp. 304-313, (2009).
- Passer,MichaelW.,andRonaldE.Smith.*Psychology:The Science of Mind and Behavior*. New York: McGraw-Hill, (2007)
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. *Behavior in Organization* New Jersey: Prentice Hall,(2008)
- Daft,RichardL.danDorothyMacrcic.*Management:TheNewWorkplace*. United Kingdom: South-Western, (2008).
- Berger, L., and D. R. Berger. *Talent Management Handbook*. New York: Mc-Graw-Hill,(2004)
- Culin, K. R. Von, Tsukayama, E., & Duckworth, A. L. Unpacking *Grit*: Motivational Correlates Of Perseverance And Passion For Long-Term Goals. *The Journal Of Positive Psychology*, (2008), 1–7, (2014) [Http://Doi.Org/10.1080/17439760.2014.898320](http://doi.org/10.1080/17439760.2014.898320)
- Ryne A. Sherman & Brandon Ferrell. 2016. Locating *Grit* within the Hogan Assessment Instruments. The Report of the 2017 SIOPconference
- Rimfeld, K., Kovas, Y., Dale, P. S., Plomin, R., Centre, D. P., Genetics, B., & Sciences, H. (2016). *Personality*, 111(5), 780–789,(2016)
- Hair, J., Hult, GTM. Ringle, B.M., & Sarstedt, M., *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Model*, Sage, Thousand Oaks,(2013).
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., and Bachrach, D. (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.
- Santrock, John S. *Educational Psychology*. (2008). New York:McGraw-Hill
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, Shad S., Paauwe, Jaap and Stiles, Philip and Trevor, Jonathan and Wright, Patrick. *Six Principles Of Effective Global Talent Management*. *Sloan Management Review*, 53 (2). pp. 25-42, (2012). ISSN 1532-9194. Available at: <http://epub.wu.ac.at/3616/>

- Tenenhaus, M, Esposito Vinzi, V., Chatelin, T.M., and Lauro, C., "PLS Path Modelling", *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1), 159-205, (2005).
- Zhou, K., Non-Cognitive Skills : Definitions, Measurement And Malleability. *Background Paper Prepared For The 2016 Global Education Monitoring Report* . Education for people and planet: Creating sustainable futures for all. UNESCO,(2006).
- Organ, D. W., Podsakof, P. M., and Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. California: Sage Publication.
- Bukhari, Z. U., Ali, U., Shahzad, K., and Bashir, S. (2009). Determinants of organizational citizenship behavior in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 5(2), 132-150.
- Pare', G., and Tremblay, M. (2000). The measurement and antecedent of turnover intention among IT professionals. *Scientific Series*. Diakses 23 Januari 2011 dari <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2000s-33.pdf>
- George, J. M. and Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance and turnover: A group-level analysis in service context. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.
- Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., and Bachrach, D. (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.
- Robbins, S.P. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA
- Bienstock, C.C., DeMoranville, C.W., dan Smith, R.K. (2003). "Organizational Citizenship Behavior and Service Quality". *Journal of Services Marketing*, Vol 17 No. 4, 2003 pp. 357- 378
- Robbins dan Judge (2008). *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Cet. 12. Jakarta: Salemba Empat. http://books.google.co.id/books?id=IwrWupB1rC4C&pg=PA40&lpg=PA40&dq=perilaku+kewargaan+organisasional&source=bl&ots=i6ly5w997Y&sig=tVtvQ3E6Qyr32_PDigI2Donj2ko&hl=id&ei=QzFhS7ukDsQhKQWxr5HtCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CAkQ6AEwATgK#v=onepage&q=perilaku%20kewargaan%20organisasional&f=false . Diakses tanggal 01 November 2019
- Turnipseed, D., dan Murkison, G. (1996). "Organization Citizenship Behaviour: an Examination of the Influence of the Workplace". *Leadership & Organization Development Journal* . 17/2 [1996] 42–47 13-40
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. (2002). "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization". *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 4, 2002 pp. 502 – 522.
- Cohen,A & E. Vigoda. 2003. Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens *Administration and Society*. Vol 32, 596-624.
- Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol 23, pp. 93-108

- Liao, C. S. and Lee, C. W. (2009). An Empirical Study of Employee Job Involvement and Personality Traits: The Case of Taiwan. *Journal of Economics and Management*, 3(1), pp. 22-36.
- Organ, Dennis.W., Podsakoff, Philip.M., & MacKenzie, Scott B.2006. *Organizational citizenship behaviour its nature, antecedents, and consequences*. United states of America: Sage Publication, Inc.
- Bachrach, D G. Et al. 2000. Organizational citizenship behavior : A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- McClelland, D. 1961. *The Achieving Society*. New Jersey: Van NostrandPurba, D. E & Seniat, A. N. C. (2004). Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Makara, Sosial Humaniora*, 8 (3).
- Kumar, K. J., Bakhshi. A & Rani. E. (2009). Linking the Big Five Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Psychological Studies*. 1 (2), 73-81
- Pervin, L.A, Cervone, D & John, O.P. (2005). *Personality theory and research*. John Wiley & Sons, Inc.
- George, J.M., & Jones, B.R. (1992). *Understanding & managing organizational behavior*, 3rd ed. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Newstrom, J.W. & Davis, K. (2002). *Organizational behavior*, (11th ed).New York : McGraw-Hill
- Sampath. K. (2008). *The impact of five factor model of personality on organizational citizenship behavior of non-managerial employees in the banking sector in Sri Lanka*. Disertasi. Malaysia: Management and Science University
- SGoel, V. Technical and vocational education and training (TVET) system in India for sustainable development. *Ministry of Human Resource Development Report*, 1–21 (2009). Retrieved from http://www.unevoc.unesco.org/up/India_Country_Paper.pdf