

Peran Manajemen Bakat dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*: Mediasi *Person-Organisational Fit*

Nurul Khasanah

Universitas Islam Negeri Raden Mas Said, Surakarta

Fitri Wulandari*

Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta

* fitri.wulandari@staff.uinsaid.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh manajemen bakat terhadap kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* dengan mediasi *person-organizational fit*. Menggunakan sampel sebanyak 110 karyawan berbakat di PT Iskandar Indah Printing Textile. Pengambilan sampel dalam menggunakan teknik *simple random sampling* dan data dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda dan pengujian mediasi dilakukan dengan uji *sobel test*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen bakat memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *person-organization fit*, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior*. *Person-organization fit* mampu memediasi pengaruh manajemen bakat dan kepuasan kerja. *Person-organization fit* juga mampu memediasi pengaruh manajemen bakat dan *organizational citizenship behavior* dan juga pengaruh manajemen bakat terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian ini adalah pentingnya mendorong manajemen bakat karena memiliki peran penting dalam mencapai keselarasan antara karyawan dengan organisasi baik keselarasan nilai, tujuan, dan keselarasann kompetensi serta budaya kerja yang berdampak dalam meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi dengan perilaku membantu rekan kerja dan perilaku *extra role* lainnya. Serta dampak dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dalam bentuk kepuasan terhadap atasan, pekerjaan dan lingkungan kerja.

Kata kunci: *Manajemen Bakat, Person-Organization Fit, Kepuasan Kerja, Organization Citizenship Behavior.*

Pendahuluan

Sumber daya manusia adalah factor penting yang diperlukan dalam suatu organisasi, baik dari sisi instansi pemerintah, perusahaan, atau pada sisi usaha-usaha sosial dimana ia mendapatkan suatu balas jasa atau imbalan tertentu sehingga perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas (Harmen, 2018). Selain berfokus dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, perusahaan juga dituntut untuk merancang strategi sebagai upaya mempertahankan sumber daya manusia yang potensial, oleh karena itu usaha mempertahankan karyawan yang berbakat dibutuhkan manajemen yang baik dalam pengelolaannya agar maksimal (Aulia Rahmawati, 2018).

Manajemen bakat telah menarik perhatian para sarjana dan praktisi sejak tahun 1990-an (Mensah & Bawole, 2018). Dalam sepuluh tahun terakhir, manajemen bakat telah menjadi masalah utama manajemen (Thunnissen *et al.*, 2013). Organisasi perlu berusaha lebih dari sebelumnya untuk mengarahkan karyawan mereka pada visi perusahaan untuk membangun kerjasama jangka panjang dan untuk menyimpan pengetahuan organisasi sebagai konsep

manajemen strategis (Vural *et al.*, 2012). Oleh karena itu, bagi organisasi praktik manajemen bakat telah menjadi landasan tidak hanya menarik karyawan terbaik dan cerdas tetapi juga organisasi yang berprestasi keberlanjutan dalam lingkungan global yang dinamis dan kompetitif ini (Mensah & Bawole, 2018).

Upaya untuk membangun manajemen bakat merupakan tantangan bagi perusahaan mengingat *inequility* HDI (*Human Development Index*) dan angka Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) di Indonesia masih rendah. Data HDI digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia, sedangkan data TPAK digunakan untuk mengukur besarnya peran tenaga kerja dalam suatu pekerjaan tersebut. Menurut data BPS tahun 2020 angka bahwa HDI Indonesia tercatat sebesar 71,94% atau tumbuh 0,03%. Selanjutnya untuk angka Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) Indonesia tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 0,15% dari tahun lalu, yang awalnya 69,32% menjadi 69,17%. Hal ini mengindikasikan bahwa produktivitas tenaga kerja menurun serta menurunnya laju pertumbuhan ekonomi.

Berbagai temuan dari literatur sebelumnya menunjukkan bahwa praktik manajemen bakat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kinerja karyawan, motivasi kerja, menurunnya retensi karyawan dan meningkatnya perilaku kewarganegaraan organisasi (Hamidi *et al.*, 2014; James Kwame Mensah, 2015; Kasekende *et al.*, 2020; Ratnawati & Subudi, 2018; Sudarijati & Setiawan, 2019; Vural *et al.*, 2012). Namun pandangan Seopa *et al.*, (2015) menyatakan bahwa kelebihan karyawan berbakat dapat mengakibatkan perputaran karyawan yang tinggi, pemutusan hubungan kerja, dan restrukturisasi atau *undersupply* apabila ada ketidaksesuaian antara penawaran dan permintaan dalam sistem manajemen bakat.

Beberapa peneliti lainnya yang mengkaji manajemen bakat terhadap kinerja karyawan (Fatmasari, 2017; James Kwame Mensah, 2015; Masduki & Sopiyan, 2021; Ratnawati & Subudi, 2018) namun sedikit yang mempertimbangkan efek mediasi dari *person organization fit* pada pengaruh manajemen bakat terhadap kinerja karyawan. Berbagai studi (Alfani & Hadini, 2018; Dopara, 2018; Luna-Arocas *et al.*, 2020) menguatkan pandangan bahwa praktik manajemen bakat dapat meningkatkan kesesuaian antara karyawan dan meningkatkan kepuasan karyawan, sehingga organisasi berupaya mempertahankan karyawan berbakatnya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh peran manajemen bakat dalam meningkatkan kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh *person-organization fit*. Sejalan dengan pandangan Luna-Arocas *et al.*, (2020), *person-organization fit* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, dan mampu memediasi pengaruh manajemen bakat terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dalam survey lain Santosa, (2014) mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB).

Literatur Review

Manajemen bakat

Teori kemampuan (Ability), motivasi (Motivation), dan peluang (Opportunity)/(AMO) dari Appelbaum *et al.*, (2000) memberikan landasan teoritis dalam menelaah manajemen bakat dan karyawan berbakat. Menurut teori AMO, kemampuan karyawan (A), motivasi (M), serta kesempatan untuk berpartisipasi (O), merupakan fungsi dari kinerja. Teori tersebut berasumsi bahwa apabila karyawan memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang tepat dengan kemampuan yang tepat juga, akan mengakibatkan karyawan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, kemudian juga insentif atau tunjangan yang cukup (motivasi), serta kesempatan untuk mengekspresikan diri di tempat kerja (kesempatan untuk berpartisipasi). Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan berbakat memiliki kemampuan yang diinginkan dan penerapan

manajemen bakat yang memotivasi, serta memberi insentif kepada karyawan berbakat dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi (Collings & Mellahi, 2009).

Manajemen bakat bisa dianggap sebagai konsep yang dimulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat (Isanawikrama et al., 2017). Manajemen bakat adalah sumber utama dalam organisasi sebagai seperangkat aktivitas yang terhubung secara terintegrasi dan komprehensif yang bertujuan untuk melindungi aliran bakat dalam organisasi (Sule & Wahyuningtyas, 2016). Manajemen bakat menjadi peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, untuk itu diharapkan para *stakeholder* mampu memaksimalkan penerapannya dalam strategi manajemen bakat (Collings & Mellahi, 2009). Dalam mengelola manajemen bakat dibutuhkan kejelian, ketekunan, keahlian, waktu yang lama, profesionalisme dan perpektif jangka panjang (Antonia, 2012).

Kepuasan kerja

Berbicara tentang kepuasan kerja seringkali disebut juga sebagai gambaran perasaan positif karyawan tentang pekerjaannya, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Apabila seseorang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pasti akan memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya jika seseorang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah pasti akan memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2011).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi (Fauziek & Yanuar, 2021). Sedangkan menurut Paparang et al., (2021) kepuasan kerja adalah cerminan individu dalam suatu pekerjaannya, bisa juga dianggap sebagai tanggapan/respon emosional seseorang pada suatu situasi kerja, dimana situasi kerja sering ditentukan antara kesesuaian hasil dan harapan, serta kepuasan kerja yang mewakili dari hubungan determinan oleh kepuasan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja juga bisa disebut sebagai suatu hasil antara persepsi kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya dimana pekerjaan tersebut telah memberikan sesuatu yang dianggap penting melalui hasil kerjanya. Ketidakpuasan seorang karyawan terhadap pekerjaan juga dapat menimbulkan apatisme terhadap lingkungan pekerjaan, apabila karyawan tidak nyaman dalam bekerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Organ (1988) dalam (Aldag & Madison, 1997; Podsakoff et al., 2014).terdapat ada lima dimensi dalam OCB yaitu: *Altruism* yaitu sebagai sikap kerelaan dalam membantu antar sesama. Dalam hal ini juga didefinisikan sebagai perilaku memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya. *Conscientiousness* (sifat berhati-hati) adalah perilaku yang dilakukan agar melebihi target perusahaan, misalnya penggunaan efisiensi waktu, melakukan perilaku sukarela yang bukan kewajibannya atau tugasnya (Aldag & Madison, 1997; Bukhari et al., 2012). *Sportmanship* (perilaku sportif), adalah sikap menerima apa adanya yaitu bekerja tanpa mengeluh meskipun pekerjaan tidak menyenangkan. *Sportmanship* juga disebut sebagai perilaku yang mentolerir keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa adanya keberatan. Seseorang apabila mempunyai tingkat *sportmanship* yang tinggi maka akan meningkatkan iklim positif di antara karyawan (Aldag & Madison, 1997).

Courtesy (kesopanan) adalah menjaga dan memelihara hubungan baik di antara rekan kerjanya agar tidak menimbulkan dan terhindar dari masalah interpersonal. *Civic virtue* mengindisikan adanya tanggung jawab pada kehidupan organisasi bisa berupa dalam mengikuti perubahan organisasinya, mengambil tindakan untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber

yang dimiliki oleh organisasi serta meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni (Bukhari *et al.*, 2012).

Person- Organization Fit

Secara konseptual kristoff dalam Dopara, (2018) mengemukakan Person-organization (P-O) fit sebagai kesesuaian antara karakteristik karyawan dan organisasinya. Apabila seorang individu mempunyai kesesuaian antara nilai-nilai organisasinya di dalam pekerjaannya, maka akan melahirkan dedikasi dan loyalitas yang kuat dari individu tersebut sehingga menimbulkan etos kerja yang tinggi bagi organisasi atau perusahaannya. Untuk itu agar meningkatkan kongruensi nilai antara manajer karyawan dan organisasinya maka harus selalu mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi menggunakan saluran di seluruh perusahaan secara aktif dan berkala karena tidak hanya untuk membantu dalam menyelaraskan dengan tujuan organisasi namun juga untuk meningkatkan rasa memiliki ketertarikan mereka (Chawla, 2019). Sejalan dengan pandangan Anindita, (2019) menyatakan bahwa perusahaan harus memastikan karyawan cocok dengan organisasi mereka untuk mengurangi dampak negative dengan hilangnya karyawan berbakat dari organisasi, selain itu organisasi harus membangun sistem yang menarik untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi.

Pengembangan Hipotesis Penelitian

Pengaruh manajemen bakat terhadap kepuasan kerja

Kepuasan kerja menjadi salah satu factor yang dapat mempengaruhi keberhasilan dalam suatu organisasi. Karena apabila seseorang puas dengan pekerjaan mereka, maka mereka akan melakukannya dengan lebih baik lagi. Upaya *stakeholder* dalam mekanisme untuk mempengaruhi kepuasan kerja yaitu dengan cara memanfaatkan manajemen bakat sebagai sarana untuk mengembangkan ketrampilan dan keahlian yang dibutuhkan oleh karyawan untuk kebutuhan organisasinya (Hamidi *et al.*, 2014). Hubungan manajemen bakat dengan kepuasan kerja telah diteliti oleh praktisi akademis seperti (Lei *et al.*, 2018; Wickramaaratchi, 2020), menyatakan bahwa manajemen bakat memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, meskipun kepuasan kerja digunakan sebagai mediasinya. Survey lain juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan manajemen bakat karyawan dan kinerja karyawan (Soomro & Shah, 2019).

H₁. Manajemen bakat berperan positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh manajemen bakat terhadap OCB

Studi empiris yang ada menunjukkan bahwa OCB yang dimiliki oleh individu akan memperbaiki effectivitas dari suatu organisasi, disini juga terlihat bahwa perilaku OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Alfani & Hadini, 2018; Bande *et al.*, 2008; Dopara, 2018). Survey lain James Kwame Mensah, (2015) mengatakan bahwa system manajemen bakat akan menyebabkan kinerja karyawan lebih meningkat termasuk berkembangnya minat dan bakat yang sejalan kebutuhan perusahaan.

H₂. Manajemen bakat berperan positif terhadap OCB.

Pengaruh manajemen bakat terhadap Person-Organisational Fit

Penelitian terdahulu telah memberikan penilaian teoritis dan bukti empiris yang membuktikan bahwa *Person-organization fit* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan (Alfani & Hadini, 2018; Dopara, 2018). Survey lain Santoso &

Irwantoro, (2014) menyatakan bahwa *Person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan manajemen bakat organisasi. Apabila organisasi memiliki fleksibilitas sumberdaya manusia maka dapat mengurangi tingkat stres kerja dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Pradhan, 2014).

H₃. Manajemen bakat berperan positif terhadap *Person-Organisational Fit*

Pengaruh *Person-Organisational Fit* terhadap kepuasan kerja dan OCB

Penelitian empiris yang meneliti hubungan antara P-O fit dan kepuasan kerja pada umumnya telah menemukan hubungan yang signifikan dan positif di antara keduanya. Studi dari berbagai belahan dunia, misalnya di china (Chen *et al.*, 2016; Liu *et al.*, 2010), telah membuktikan bahwa *person-organisational fit* berhubungan positif terhadap kepuasan kerja. Studi lain di Amerika Farooqui & Nagendra, (2014) juga menemukan hubungan positif antara *person-organisational fit* terhadap kepuasan kerja (Astuti, 2010; Khalida & Safitri, 2016; Santoso & Irwanto, 2014). Oleh karena itu, semakin banyak karyawan berbakat yang mengetahui hubungan yang kuat antara nilai pribadi mereka dan organisasinya (P-O fit), maka semakin besar pula kepuasan kerja dan OCB (Collings & Mellahi, 2009).

H₄. *Person-Organisational Fit* akan positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja.

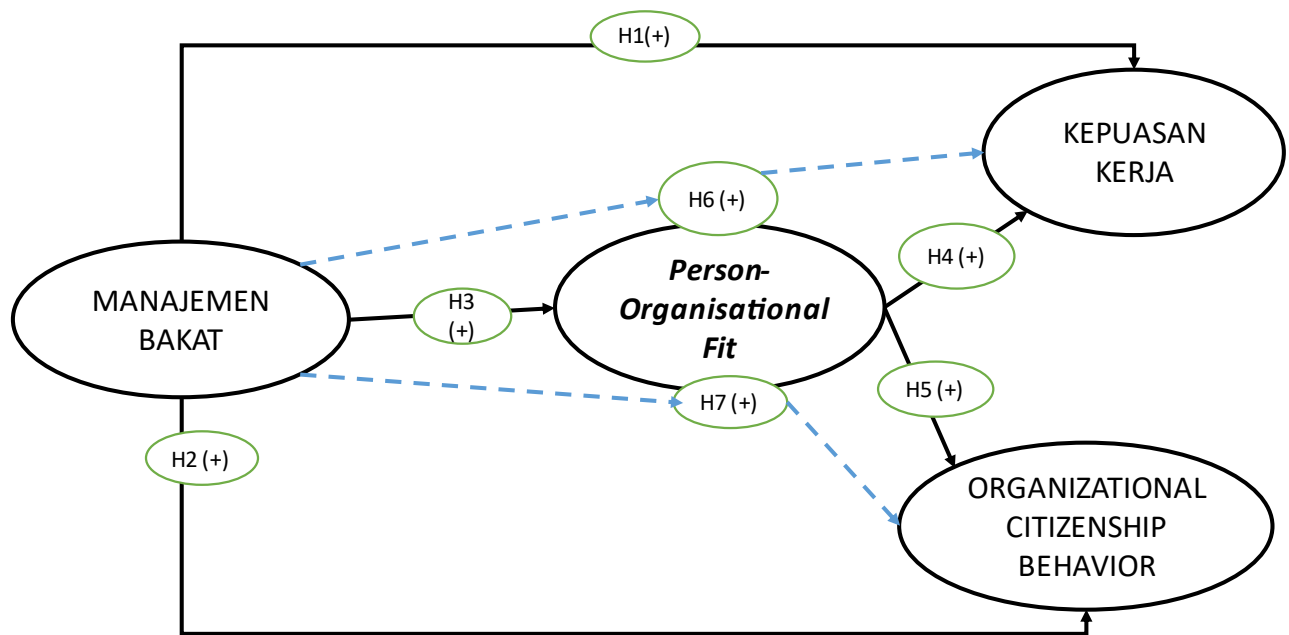
H₅. *Person-Organisational Fit* akan positif dan signifikan mempengaruhi OCB.

Pengaruh Mediasi *Person-Organisational Fit* Terhadap Manajemen Bakat Dan Kepuasan Kerja, Pengaruh Mediasi OCB Terhadap Manajemen Bakat Dan Kepuasan Kerja

Studi terbaru telah mulai meneliti bagaimana mekanisme mediasi melalui praktik manajemen bakat yang menyebabkan hasil karyawan berbakat (Luna-Arocas *et al.*, 2020; Wickramaaratchi, 2020). Namun sedikit empiris studi yang menggunakan peran mediasi antara hasil karyawan berbakat dengan P-O fit (Fatmasari, 2017; James Kwame Mensah, 2015; Masduki & Sopiyan, 2021; Ratnawati & Subudi, 2018). Temuan literature terdahulu telah menunjukkan bahwa P-O fit Positif mempengaruhi hasil karyawan (Alfani & Hadini, 2018; Dopara, 2018; Wei, 2015). Oleh karena itu saya berpendapat bahwa P-O fit akan menjadi mediasi hubungan antara hasil karyawan berbakat dan sikap karyawan (kepuasan kerja dan OCB karyawan berbakat). Dari uraian studi di atas, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

H₆. Person Organizational fit memediasi pengaruh manajemen bakat terhadap kepuasan kerja.

H₇. OCB memediasi pengaruh manajemen bakat terhadap kepuasan kerja.



Gambar 1. Model Penelitian

Metode Penelitian

Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan di PT. Iskandar Indah Printing Textile, yang berjumlah 150 karyawan. Sedangkan sampel adalah sebagai wilayah dan populasi yang diteliti, dimana apabila objeknya kurang dari 100 orang lebih baik diambil seluruhnya sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sebaliknya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-55% memberikan rekomendasi ukuran sampel disesuaikan dengan teknik estimasi yaitu antara 100-200 untuk tehnik maximum likelihood estimation. Untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini digunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Batas toleransi kesalahan (error tolerance)

Dari jumlah populasi tersebut dengan batas toleransi kesalahan 5%, maka dengan menggunakan rumus diatas diperoleh sampel sebesar:

$$n = \frac{150}{1 + (150)(0,05)^2} = 109,9 = 110 \text{ orang}$$

Berdasarkan rumus Slovin, maka jumlah sampel dalam penelitian ini dapat diketahui sebanyak 110 orang.

Definisi operasional Variabel

Tabel 1. Jenis Variable, Definisi Operasional Variable Dan Indikator

Jenis variabel	Definisi	Indikator/ Dimensi
Manajemen bakat	Manajemen bakat adalah sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat	1. Menarik bakat (<i>Recruitment</i>) 2. Mengembangkan bakat (<i>Developing</i>) 3. Mempertahankan bakat (<i>Retain</i>) (Cappelli, 2008; Isanawikrama <i>et al.</i> , 2017)
Person-organization fit	Person-organization fit didefinisikan secara luas sebagai kesesuaian antara karakteristik karyawan dan organisasinya.	1. Kesesuaian tujuan, nilai dan kebutuhan karyawan terhadap organisasi. 2. Kesesuaian antara kompetensi karyawan dan persyaratan suatu posisi pekerjaan (Wojtczuk-Turek & Turek, 2016)
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi	1. Pekerjaan itu sendiri. 2. Gaji. 3. Kesempatan promosi. 4. Pengawasan. 5. Rekan kerja (Fattah, 2017; Fauziek & Yanuar, 2021; Feri <i>et al.</i> , 2020; Robbins & Judge, 2011; Tangkilisan, 2007)
OCB	OCB adalah perilaku suka rela (discretionary), yang secara formal tidak dapat diapresiasi namun secara keseluruhan dapat meningkatkan efektivitas organisasi	1. <i>Altruism</i> (ketidak egoisan) 2. <i>Sportsmanship</i> (perilaku sportif) 3. <i>Conscientiousness</i> (sifat berhati-hati). 4. <i>Courtesy</i> (kesopanan). 5. <i>Civic virtue</i> (perilaku partisipasi). (Kusumajati, 2014; Organ, 1996; Pratama <i>et al.</i> , 2020)

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan program IBM SPSS Statistics 23.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, dan Pengalaman Bekerja

Karakteristik responden		Frekuensi	Prosentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	42	42%
	Perempuan	68	68%
Usia	26-40 Tahun	4	4%
	41-56 Tahun	96	86%
	57-76 Tahun	10	10%
Pengalaman Bekerja	6-10 Tahun	4	4%
	16-20 Tahun	35	35%

	21-25 Tahun	40	40%
	26-30 Tahun	31	31%

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Dari data tabel 2 di atas menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 42 orang, sedangkan perempuan 68 orang. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian di PT. Iskandar Indah Printing Textile berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan umur responden dapat dijabarkan responden yang berumur 41-56 tahun mempunyai frekuensi paling tinggi yaitu sebesar 96 responden. Sedangkan frekuensi paling rendah adalah responden yang berumur 26-40 tahun yaitu sebesar 4 responden. Berdasarkan pengalaman responden yang mempunyai frekuensi paling banyak pengalaman adalah responden dengan lama bekerja antara 21-25 tahun yaitu sebesar 40 responden. Sedangkan responden dengan frekuensi paling rendah adalah responden dengan lama bekerja antara 6-10 tahun yaitu sebesar 4 responden.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Tabel 3 menunjukkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas ditunjukkan berdasarkan output SPSS. Untuk menguji validitas dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlation*. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan r_{tabel} . Apabila nilai korelasi lebih besar dari r_{tabel} maka data instrumen dinyatakan valid. Begitu juga sebaliknya, apabila nilai korelasi lebih kecil dari r_{tabel} maka data instrumen dinyatakan tidak valid. Hasil uji reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa keempat variabel yaitu manajemen bakat, *person-organization fit*, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior* adalah reliabel karena nilai *cronbach alpha* > 0,7. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini berstatus reliabel. Selanjutnya dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data penelitian.

Tabel 3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Variabel	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan	Nilai Alpha	Keterangan
Manajemen Bakat	0,514	0,187	Valid	0,714	Reliabel
	0,515	0,187	Valid		
	0,372	0,187	Valid		
	0,311	0,187	Valid		
	0,547	0,187	Valid		
	0,427	0,187	Valid		
<i>Person-Organization Fit</i>	0,584	0,187	Valid	0,747	Reliabel
	0,644	0,187	Valid		
	0,404	0,187	Valid		
	0,569	0,187	Valid		
Kepuasan Kerja	0,516	0,187	Valid	0,730	Reliabel
	0,558	0,187	Valid		

	0,327	0,187	Valid		
	0,574	0,187	Valid		
	0,502	0,187	Valid		
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0,464	0,187	Valid	0,710	Reliabel
	0,534	0,187	Valid		
	0,524	0,187	Valid		
	0,375	0,187	Valid		
	0,468	0,187	Valid		

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Uji Asumsi Klasik

Tabel 4. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Persamaan 1	Persamaan 2	Persamaan 3
Uji Normalitas	Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Z untuk variable (Y) OCB adalah 1.095 dengan asym Sig (2-tailed) adalah 0.182 yang berarti data memiliki syarat berdistribusi normal	Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Z untuk variable (Y) Kepuasan Kerja adalah 1.095 dengan asym Sig (2-tailed) adalah 0.267 yang berarti data memiliki syarat berdistribusi normal	Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test Z untuk variable (Y) Person Organisational Fit adalah 1.127 dengan asym Sig (2-tailed) adalah 0.158 yang berarti data memiliki syarat berdistribusi normal
Uji Multikolinieritas	Tolerance untuk variabel manajemen bakat dan <i>Person-organization Fit</i> adalah 0,756. Berdasarkan hasil kedua variabel tersebut, nilainya masih di atas 0,1. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen. VIF untuk variabel manajemen bakat dan <i>Person-organization Fit</i> adalah 1,323. Berdasarkan hasil kedua variabel tersebut, nilainya masih di bawah 10. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas	Tolerance untuk variabel manajemen bakat dan <i>Person-organization Fit</i> adalah 0,756. Berdasarkan hasil kedua variabel tersebut, nilainya masih di atas 0,1. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen. VIF untuk variabel manajemen bakat dan <i>Person-organization Fit</i> adalah 1,323. Berdasarkan hasil kedua variabel tersebut, nilainya masih di bawah 10. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen.	-

	antar variabel independen.		
Uji Heteroskedastisitas	Berdasarkan grafik hasil penelitian yang menunjukkan tidak ada pola yang jelas (titik-titik menyebar), maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.	Berdasarkan grafik hasil penelitian yang menunjukkan tidak ada pola yang jelas (titik-titik menyebar), maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.	Berdasarkan grafik hasil penelitian yang menunjukkan tidak ada pola yang jelas (titik-titik menyebar), maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Uji Ketepatan Model

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi

Independent variables	Persamaan 1 OCB		Persamaan 2 Kepuasan Kerja		Persamaan 3 Person Organisation Fit	
	β	t	β	β		
Manajemen Bakat	0.318	3.796**	0.250	3.271**	0.410	5.906**
Person-Organization Fit	0.389	3.845**	0.576	6.268**	-	-
	R ² = 0.350 Δ R ² = 0.338 F = 28.849**		R ² = 0.465 Δ R ² = 0.455 F = 46.468**		R ² = 0.465 Δ R ² = 0.455 F = 46.468**	

N= 110 p** < .01

Berdasarkan hasil ditabel 4 menunjukkan bahwa data dianalisis menggunakan path analisis dengan dilakukan analisis data sebanyak berdasarkan persamaan 1, persamaan 2 dan persamaan ketiga. Hasil penelitian menunjukkan semua hipotesis yang diuji dalam penelitian ini terbukti yang berarti hasil menunjukkan pengaruh positif signifikan pada setiap persamaan.

Pengaruh mediasi person-organisasional fit

Tabel 5 Mediasi person-organization fit pengaruh manajemen bakat terhadap kepuasan kerja dan OCB

No	Mediating Variable	Sobel test statistic	One-tailed probability	Two-tailed probability	Result
1	Manajemen Bakat → Person-organization fit → OCB	3.23194	0.00061476	0.00122952	Memediasi
2	Manajemen Bakat → Person-organization fit → Kepuasan Kerja	2.87791023	.00200160	0.00400319	Memediasi

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Tabel 5 Menunjukkan hasil mediasi person-organization fit dengan pengujian menggunakan sobel test. Hasil menunjukkan nilai estimasi sebesar 3.23194 dengan nilai P-Value yang diuji pada two-tailed probability sebesar 0.00122952, nilai tersebut diatas nilai signifikansi 5% (0,05). Sehingga hasil menyatakan variable person-organization fit mampu memediasi pengaruh manajemen bakat terhadap OCB. Pada mediasi kedua nilai estimasi

sebesar 2.87791023 dengan nilai P-Value yang diuji pada two-tailed probability sebesar 0.0040031, nilai tersebut diatas nilai signifikansi 5% (0,05). Sehingga hasil menyatakan variable person-organization fit mampu memediasi pengaruh manajemen bakat terhadap kepuasan kerja

Pembahasan

Hasil Menunjukkan pengaruh positif dan signifikan yang menunjukkan semakin tinggi tingkat manajemen bakat yang dimiliki karyawan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Lei et al., (2018) menunjukkan bahwa manajemen bakat memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Hasil juga menunjukkan pengaruh manajemen bakat terhadap OCB, pengaruh positif dan signifikan menunjukkan apabila semakin tingginya tingkat manajemen bakat yang dimiliki karyawan, maka akan lebih meningkatkan sikap kewarganegaraan (OCB) karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Mensah & Bawole, (2018) bahwa manajemen bakat memiliki hubungan signifikan positif terhadap OCB.

Hasil penelitian menjelaskan pengaruh manajemen bakat terhadap person organization fit, pengaruh positif dan signifikan menunjukkan apabila semakin tingginya tingkat manajemen bakat yang dimiliki karyawan, maka akan melahirkan dedikasi dan loyalitas yang kuat dari individu tersebut sehingga menimbulkan etos kerja yang tinggi bagi organisasi/perusahaannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Santoso & Irwantoro (2014) bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan manajemen bakat organisasi.

Hasil menunjukkan pengaruh *person-organization fit* terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung Farooqui & Nagendra, (2014), yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara person-organisasional fit terhadap kepuasan kerja. Hasil juga menjelaskan pengaruh *person-organization fit* terhadap terhadap OCB. Pengaruh yang positif dan signifikan menunjukkan apabila semakin tingginya tingkat *person-organisasional fit* yang dimiliki karyawan, akan lebih meningkatkan sikap kewarganegaraan karyawan. Hasil penelitian ini didukung yang dilakukan oleh Santoso & Irwantoro (Santoso & Irwantoro, 2014). Hasil menunjukkan mediasi person organization fit pengaruh manajemen bakat terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh James Kwame Mensah, (2015) menunjukkan bahwa variabel *person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan memediasi antara manajemen bakat terhadap kepuasan kerja. Dan juga mediasi person organization fit pengaruh manajemen bakat terhadap OCB. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Alfani & Hadini, (2018) bahwa variabel *person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan memediasi antara manajemen bakat terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kesimpulan

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen bakat memiliki pengaruh positif signifikan terhadap person organization fit. Manajemen bakat juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan OCB. Untuk kedua pengaruh mediasi person organization fit mampu memediasi pengaruh manajemen bakat terhadap kepuasan kerja dan OCB dengan parsial mediasi. Pengaruh terbesar dalam penelitian ini adalah manajemen bakat terhadap person organization fit. Implikasi penting penelitian ini bagi PT Iskandar Indah Printing Textile bisa menerapkan hasil penelitian ini yang menjadi dasar pengambilan kebijakan-kebijakan mengenai manajemen bakat yang dapat mempengaruhi hasil karyawan berbakat seperti kapuasan kerja dan OCB. Bagi manajer perusahaan PT Iskandar Indah Printing Textile harus bisa menyelaraskan karyawan berbakat seperti kompetensi, nilai, dan tujuan

mereka, sehingga organisasi akan mendapatkan keuntungan. Kepada peneliti selanjutnya untuk dapat melakukan penelitian lanjut dari penelitian ini, dengan memperluas sampel sehingga mampu melihat lebih luas hasil karyawan berbakat (kepuasan kerja dan OCB). Dalam penelitian ini hanya berfokus pada *person-organization fit*, oleh karena itu bagi peneliti selanjutnya bisa menambahkan variabel *person-job fit* ke dalam model.

Daftar Pustaka

- Aldag, R., & Madison, U. W. (1997). Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to the Organization. *Center For Organization Effectiveness, Inc.* 608/8, 1–8.
- Alfani, M., & Hadini, M. (2018). Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 73–85.
- Anindita, A. (2019). Analisis Pengaruh Person Organization Fit Dan Person Job Fit Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Afektif. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(1), 97–105.
- Antonia, N. (2012). Conclusion: Is talent management a strategic priority in the hospitality sector? *As. Tourism Themes Iss*, 4(4), 98–100.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. NY: Cornell University Press.
- Astuti, S. D. (2010). Model person-organization fit (p-o fit model) terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 17(1), 43–60.
- Aulia Rahmawati, H. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 7(2), 419–429.
- Bande, B., Varela, J. A., & Fernández, P. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37, 1005–1019.
- Bukhari, Z., Ali, U., Shahzad, K., & Bashir, S. (2012). Determinants Of Organizational Citizenship Behavior In Pakistan. *Management Science Letters*, 2, 329–338.
- Cappelli, P. (2008). *Book review*. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Chawla, P. (2019). Impact of Employer Branding on Employee Engagement in Business Process Outsourcing (BPO) Sector in India: Mediating Effect of Person–Organization Fit. *Industrial and Commercial Training*, 15(1), 35–49.
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(8), 946–959.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Dopara, L. N. (2018). Pengaruh Person Organization Fit Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada KPP Pratama Pare). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 07(September), 263–271.
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of The Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 122–129.
- Fatmasari. (2017). Pengaruh Talent Management Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja

- Karyawan Distributor Alat Berat. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 3(2), 89–105.
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai* (R. Wardarita (ed.)). Elmatara.
- Fauziek, E., & Yanuar, Y. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 680-687.
- Feri, S., Rahmat, A., & Supeno, B. (2020). Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(1), 134–151.
- Hamidi, N., Saberi, H., & Safari, M. (2014). The Effect of Implementation of Talent Management on Job Satisfaction Governmental Organizations *(Case Study: Ministry of Roads and Urban). *Journal of Novel Applied Sciences*, 3(1), 100–113.
- Harmen, H. (2018). Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa). *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 4(2).
- Isanawikrama, Wibowo, F. A., Buana, Y., & Kurniawan, Y. J. (2017). *Analisis Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Performance Dan Dampaknya Pada Employee Retention*. 3(September), 150–160.
- James Kwame Mensah. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance: For further research and practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 551–567.
- Kasekende, F., Nasiima, S., & Otengei, S. O. (2020). Strategic Human Resource Practices, Emotional Exhaustion and OCB: The Mediator Role of Person-Organization Fit. *Journal of Organizational Effectiveness*, 7(3), 275–295. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0056>
- Khalida, R., & Safitri, N. (2016). The Effect of Person-Organization Fit on Turnover Intention with Job Satisfaction as Mediating Variable. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 23(3).
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(45), 62–70.
- Lei, K. Y., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). *The Impact of Talent Management on Job Satisfaction : A Study among the Employees of a Travel Agency in Malaysia*. 1(1), 1–19.
- Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector. *Social Behavior and Personality*, 38(5), 615–626.
- Luna-Arocas, R., Danvila-Del Valle, I., & Lara, F. J. (2020). Talent Management and Organizational Commitment: The Partial Mediating Role of Pay Satisfaction. *Employee Relations*, 42(4), 863–881.
- Masduki, & Sopiyan, P. (2021). Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Talent Management dan Knowledge Management. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(2), 151–162.
- Mensah, J. K., & Bawole, J. N. (2018). Testing The Mediation Effect of Person-Organisation Fit on The Relationship Between Talent Management and Talented Employees’ Attitudes. *International Journal of Manpower*, 39(2), 319–333.
- Organ, D. W. (1996). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (Lexington Books/D. C. Heath and Com (ed.)).
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Pos Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119-123.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014). Consequences of Unit-Level Organizational Citizenship Behaviors: A Review and

- Recommendations for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 87–119.
- Pradhan, R. K. (2014). Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness : Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness : Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11), 43–51.
- Pratama, A. . N. Y. I., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2020). Pengaruh Servant Leadership dan Empowerment terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada PT. Samaja Bali Villa. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 03(2), 178–186.
- Ratnawati, D. P. D., & Subudi, M. (2018). Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia Persaingan usaha pada era milenium saat ini ditandai dengan perubahan iklim bisni. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(11), 6299–6325.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior* (15th ed.). Person.
- Santosa, I. (2014). Masalah dan Tantangan Pengembangan. *Jurnal Inovasi Dan Kewirausahaan*, 3(3), 203–207.
- Santoso, D., & Irwantoro, I. (2014). Pengaruh Person-Organization Fit (P-O Fit) Terhadap Organization Citizenship Behaviour (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada KPPBC TMP Tanjung Emas Semarang). *Jurnal Neo-Bis*, 8(1), 1–16.
- Seopa, N., Wöcke, A., & Leeds, C. (2015). The Impact on The Psychological Contract of Differentiating Employees Into Talent Pools. *Career Development International*, 20(7), 717–732.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining The Impact of Entrepreneurial Orientation and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282.
- Sudarijati, & Setiawan, B. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. BDP Bogor. *Jurnal Visionida, Volume 5 Nomor 1 Juni 2019*, 5(1), 46–57.
- Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. CV. Andi Offset.
- Tangkilisan, H. N. S. (2007). *Manajemen Publik* (Y. Hardiwati (ed.); 2nd ed.). PT. Gasindo.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A Review of Talent Management: “Infancy or Adolescence?” *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761.
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(June), 340–349.
- Wei, Y.-C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and P-O fit. *The Eletronic Library*, 44(5), 739–756.
- Wickramaaratchi. (2020). The Impact of Talent Management on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction of Generation Y Management Trainees in the Selected. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1), 21-36.
- Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2016). The Significance of Perceived Social-Organization Climate for Creating Employees ' Innovativeness The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Employees' Innovativeness*, 39(2), 167–195.