

Peningkatan Loyalitas Kerja Pegawai Ditinjau Dari Segi Organizational Citizenship Behavior, Kemampuan Kerja Dan Kecerdasan Emosional Melalui Kepuasan Kerja Tenaga Perencana

Maria Ulfa

Badan Perencanaan pembangunan Kota Mojokerto
Email: mariaulfa09@gmail.com

Abstrak

Penelitian eksplanasi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Kemampuan Kerja Dan Kecerdasan Emosional Melalui Kepuasan Kerja Tenaga Perencana terhadap loyalitas kerja Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto, dengan melibatkan 108 responden yang diambil secara sensus. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan observasi, kemudian data tersebut dianalisis secara deskriptif dan statistik dengan menggunakan teknik Path analysis dibantu dengan aplikasi SPSS 24. Hasil penelitian menunjukkan: (1). Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja., (2).Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja., (3) Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja., (4) Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja., (5) Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja., (6) Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja., (7) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja., (8) Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja., (9). Kemampuan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap loyalitas kerja bilamana melalui kepuasan kerja., dan (10) Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja.

Kata kunci. loyalitas, organizational citizenship behavior, kemampuan, kepuasan kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah pendukung utama organisasi dalam mencapai tujuannya, karena pada dasarnya manusia memiliki kecakapan, kecerdasan, kemauan, harapan, pengetahuan, kepercayaan, kesetiaan dan sebagainya. Semua ini merupakan karakteristik yang dimiliki oleh manusia. Jika karakteristik manusia tersebut diterapkan dalam sebuah organisasi, maka akan terwujudlah bentuk tingkah laku individu dalam sebuah organisasi.

Menurut Hasibuan (2013) "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat". Sutrisno (2009) berpendapat "Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan pengembangan, penilaian pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.". Rivai dan Sagala (2011)

mengemukakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian”.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Walaupun obyeknya sama-sama manusia namun pada hakekatnya ada perbedaan hakiki antara Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Manajemen Tenaga Kerja atau dengan Manajemen personalia. Dalam sebuah manajemen personalia terkandung pengertian, bahwa personalia atau karyawan itu hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja, yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan dalam sebutan MSDM terkandung pengertian bahwa SDM atau karyawan yang ada dalam perusahaan itu adalah asset (kekayaan, milik yang berharga) perusahaan, yang harus dipelihara dan dipenuhi kebutuhannya dengan baik. Dalam MSDM, karyawan diangkat harkatnya, tidak saja sebagai obyek pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga dianggap sebagai subyek yang berperan untuk menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang perlu dan memiliki peranan yang ideal dalam sebuah organisasi. Fokus utamanya adalah orang-orang atau para karyawan. Tanpa mereka tidak akan ada kebutuhan-kebutuhan akan pengelolaan sumber daya lainnya. Karena aktivitas sumber daya manusia melibatkan orang-orang sebagai karyawan, maka karyawan merupakan salah satu unsur yang paling dominan dan strategis dalam usaha pencapaian tujuan. Sehingga dalam suatu organisasi aktivitas-aktivitas ini perlu untuk direncanakan dan dikelola secara efektif dan efisien agar mencapai tujuan-tujuan dan hasil seperti yang dikehendaki.

Karyawan merupakan faktor penting bagi organisasi, disamping faktor lainnya seperti bahan baku, modal, pasar, ataupun penggunaan mesin-mesin teknologi baru. Hal ini dikarenakan manusia adalah sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya kebutuhan dan tujuan organisasi. Dengan demikian organisasi memerlukan karyawan yang terampil, cakap, memiliki semangat kerja dan berdedikasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan bidang usaha organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) bukanlah sesuatu yang baru di lingkungan organisasi, pengembangan kualitas sumber daya manusia yang ada dan terbatas akan terus menjadi perhatian serius dan disempurnakan untuk mencapai hal-hal yang diidealkan sebuah organisasi atau perusahaan. Setiap perusahaan mengharapkan seluruh pegawainya dapat bekerja dengan baik dan mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan secara keseluruhan akan lebih mudah tercapai. Kegiatan organisasi akan mudah terlaksana apabila pegawai memiliki loyalitas kerja yang tinggi. Dengan loyalitas kerja yang tinggi, maka pegawai akan lebih mudah termotivasi untuk bekerja dengan baik sekaligus menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai.

Kondisi ini menuntut setiap organisasi terutama dalam bidang pemerintahan untuk memiliki keunggulan-keunggulan kompetitif, respon yang cepat dan tanggap agar dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Keunggulan-keunggulan kompetitif ini dapat diperoleh dengan memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan sehingga dapat memberdayakan sumber daya yang dimilikinya secara efektif, efisien dan produktif. Organisasi harus menyadari bahwa manusia pada dasarnya memiliki berbagai macam kebutuhan yang semakin lama semakin bertambah dan kompleks, oleh karena itu lembaga perlu memperhatikan kesejahteraan karyawannya baik yang berupa pemberian material maupun non-material, hal tersebut diharapkan dapat menimbulkan loyalitas karyawan.

Loyalitas karyawan tergantung dari dalam diri karyawan itu sendiri, namun pihak lembaga juga perlu melakukan usaha-usaha yang dapat memotivasi karyawannya. Upaya yang dapat dilakukan lembaga agar karyawan tetap loyal adalah dengan memberikan insentif yang memadai. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi sangat dihargai oleh lembaga karena lembaga sangat membutuhkan karyawan yang memiliki dedikasi tinggi terhadap kerja dan perusahaan. Pegawai yang memiliki loyalitas sangat dibutuhkan untuk kelangsungan perusahaan dan dapat menentukan maju mundurnya organisasi di masa mendatang. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi karyawan untuk menjadi loyal, diantaranya kepuasan kerja, insentif yang diberikan, komunikasi yang efektif, tempat kerja yang nyaman, pengembangan karir, pengadaan pelatihan dan pendidikan karyawan, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, penghargaan serta hubungan dengan karyawan lain.

Menurut teori tentang loyalitas yang dikemukakan oleh Steers & Porter dalam Rohmini (2011:7), “proses terciptanya loyalitas kerja dalam organisasi berhubungan dengan dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan dan kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan”. Selain itu, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas, diantaranya adalah tersedianya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja dan upah yang diterima dari perusahaan. Dimana dapat kita katakan bahwa semuanya akan berdampak pada kepuasan kerja.

Di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto, salah satu bagian yang posisinya dianggap vital adalah Bagian Perencanaan. Bagian Perencanaan sangat dibutuhkan dalam merancang dan menyusun program pembangunan daerah ke depan. Untuk itu Bagian Perencanaan membutuhkan Tenaga Perencana yang berkompeten dan berkualitas dalam menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi berbagai program dan kegiatan pembangunan daerah yang sudah direncanakan. Namun kenyataannya Tenaga Perencana di Kota Mojokerto saat ini masih jauh dari memadai, hal ini dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan pekerjaannya, rendahnya pengetahuan pegawai baik dari segi ketrampilan, pengetahuan, maupun sikap dan perilaku kerja yang dimiliki dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Oleh karena itu agar dapat menyusun perencanaan yang baik dan berkualitas, maka menjadi keharusan bagi Pemerintah Kota Mojokerto ini untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan keahlian personel agar tujuan organisasi dapat tercapai yaitu dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan atau training untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas kerja pegawai.

Sedangkan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan atau pegawai adalah dengan menempatkan karakteristik pekerjaan sesuai dengan karakteristik pribadi pegawai. Hal ini senada dengan yang dikatakan oleh Gunastri (2009:14) adalah sebagai berikut: “merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan”. Dengan kepuasan kerja yang optimal seorang karyawan atau pegawai akan senantiasa leluasa dan senang dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diembannya.

Di dalam bukunya, Djatmiko dan Jumaedi (2011: 103) mengatakan bahwa “sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam mencapai keberhasilan sistem manajemen mutu dan kinerja perusahaan. Sehingga dengan kata lain karyawan dengan kinerja dan mutu pekerjaan yang maksimal adalah salah satu modal utama dalam pencapaian tujuan dan keberhasilan sistem manajemen mutu organisasi”. Diperlukan pemberdayaan SDM yang bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja yang salah satunya adalah dengan adanya promosi jabatan dan pemberian imbalan yang memadai. Hal tersebut juga dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karena kepuasan menjadi sebab utama naik turunnya kinerja karyawan. Seperti yang terdapat pada European Fondation for the

improvement of living and working condition (2007) yang mengatakan banyak ahli berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan dan dianggap sebagai prediktor kuat kesejahteraan individu secara keseluruhan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu tujuan dari karyawan dalam bekerja. Sebab apa yang telah diperoleh oleh karyawan belum tentu memuaskan keinginan dan tujuan dari masing-masing karyawan. Oleh sebab itu instansi harus mampu memberikan motivasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam bentuk fisik maupun non fisik. Kepuasan kerja menurut Mathis and Jackson (2002:98) “adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang”. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kondisi kepuasan kerja yang rendah dapat menyebabkan karyawan bosan dengan tugas-tugasnya, cepat atau lambat tidak dapat diandalkan, menjadi mangkir atau buruk prestasi kerjanya. Sebaliknya, apabila karyawan memperoleh kepuasan kerja maka akan mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis. Kondisi kerja yang dinamis ditunjukkan pada pekerjaan yang memberi kesempatan bagi individu untuk berpikir kreatif, memiliki kebebasan dalam bekerja dan memiliki kontrol terhadap pekerjaannya. Kondisi kerja yang tidak dinamis akan dapat menyebabkan kinerja karyawan akan semakin menurun dimana hal ini akan berakibat pada menurunnya produktivitas kerja karyawan.

Salah satu cara yang bisa ditempuh oleh instansi pemerintah agar bisa bertahan dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam jangka panjang adalah dengan membenahi sumber daya yang dimilikinya. Pembenahan sumber daya bisa dilakukan melalui upaya-upaya peningkatan kemampuan kerja pegawai sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diembannya. Dengan harapan bahwa memiliki pegawai yang berkualitas akan menghasilkan perencanaan yang berkualitas juga serta dapat memenuhi kebutuhan, keinginan dan aspirasi masyarakat maupun seluruh stakeholder yang terlibat dan berkepentingan dalam pelaksanaan pembangunan daerah. Kemampuan atau ability menunjukkan kapasitas individu untuk mewujudkan berbagai tugas dalam pekerjaan. Berdasarkan (Wibowo, 2013:94) “pada hakikatnya kemampuan dapat dirumuskan sebagai kapabilitas intelektual, emosional dan fisik untuk melakukan berbagai aktivitas sehingga menunjukkan apa yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuannya”.

Dengan demikian apabila karyawan mempunyai kemampuan dari segi kapabilitas intelektual, emosional dan fisik untuk melakukan berbagai aktivitas sehingga menunjukkan apa yang bisa dia perbuat dan berikan untuk mencapai tujuan organisasi, tentu akan sangat berpengaruh terhadap capaian hasil kerja seorang karyawan baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya atau sesuai dengan kinerja organisasi.

Organisasi mempunyai tujuan tertentu yang struktur dan tujuannya saling berhubungan serta tergantung pada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut. Hal ini dapat dikatakan bahwa organisasi mempunyai tujuan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Oleh sebab itu, organisasi mengharapkan para karyawan dapat berprestasi dan mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif, sehingga karyawan tidak akan mengalami kejenuhan, kebosanan dan malas bekerja yang mengakibatkan penurunan kinerja.

Tenaga Perencana di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto merupakan sumber daya manusia yang dimiliki Bagian Perencanaan pada masing-masing Perangkat Daerah yang bertanggung jawab terhadap perencanaan pembangunan di Kota Mojokerto baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Mereka seringkali dihadapkan pada situasi kerja yang fluktuatif sehingga menjadi kendala tersendiri bagi kelangsungan perencanaan pembangunan dan berakibat pada kinerja yang tidak maksimal sehingga hasil kerja mereka kurang memenuhi target yang telah ditetapkan. Untuk itulah, Pemerintah Kota Mojokerto senantiasa berusaha mengembangkan dan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan ujung tombak dari kegiatan operasional instansi. Kinerja karyawan yang tinggi

dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, diantaranya oleh kepuasan kerja karyawan, kecerdasan emosional dan kemampuan kerja dari masing-masing individu.

Pemerintah Kota Mojokerto terus berupaya meningkatkan loyalitas karyawan dan kepuasan kerja karyawan, khususnya Tenaga Perencana, dengan menempuh berbagai upaya perbaikan untuk menstabilkan dan meningkatkan kinerja perencanaan. Namun seperti halnya, budaya organisasi pada Bagian Perencanaan di lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto terlihat belum kuat melandasi mereka dalam bekerja. Orientasi kerja karyawan yang bersifat individual mengindikasikan bahwa budaya pengendalian, budaya kinerja, budaya hubungan dan budaya responsif masih kurang dirasakan oleh para karyawan. Salah satu upaya yang telah dilakukan dalam rangka membentuk budaya organisasi yang baik adalah dengan meningkatkan kemampuan kerja dari masing-masing pegawai melalui berbagai bentuk pelatihan dan study banding ke pemerintah daerah lain yang bisa dijadikan rujukan dan acuan dalam menyusun perencanaan pembangunan.

Robbins yang dikutip oleh Wibowo (2013:93) mengemukakan bahwa “kemampuan (ability) menunjukkan kapasitas individu untuk mewujudkan berbagai tugas dalam pekerjaan. Merupakan penilaian terhadap apa yang dapat dilakukan oleh seseorang sekarang ini. Kemampuan menyeluruh individu pada dasarnya dibentuk oleh dua kelompok faktor penting : Intellectual dan Physical Abilities”.

Kemudian menurut Greenberg dan Baron yang dikutip oleh Wibowo (2013:93) mengatakan bahwa “kemampuan sebagai kapasitas mental dan fisik untuk mewujudkan berbagai tugas”. Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson yang dikutip oleh Wibowo (2013:93) juga mengatakan bahwa “Kemampuan menunjukkan kapabilitas yang dimiliki orang yang relatif stabil untuk mewujudkan rentang aktivitas tertentu yang berbeda tapi berhubungan”.

Kemudian menurut Wibowo menyimpulkan bahwa “pada hakikatnya kemampuan dapat dirumuskan sebagai kapabilitas intelektual, emosional dan fisik untuk melakukan berbagai aktivitas sehingga menunjukkan apa yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan”. Dari berbagai pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan merupakan kapabilitas intelektual, emosional dan fisik seseorang yang relatif stabil dalam melakukan aktivitas sehingga menunjukkan apa yang dapat dilakukan untuk mewujudkan berbagai tugas dalam pekerjaan.

Dengan kemampuan kerja yang maksimal diharapkan pula akan dapat meningkatkan kepuasan kerja masing-masing individu. Robbins (2015) berpendapat kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda – beda pula tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Menurut Lawler (dalam Robbins, 2015), ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan.

Priansa (2014) kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang / suka atau tidak senang / tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan pegawai terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Kepuasan kerja menurut Mathis dan Jackson (2002:98) adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja terdiri banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan kerja dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja dan kesempatan untuk maju. Kepuasan

kerja adalah ukuran proses pembangunan manusia yang berkelanjutan dalam suatu organisasi. Karena itu, tak seorangpun manajer bisa berharap mampu membuat semua karyawan bahagia dalam pekerjaan mereka, kepuasan kerja perlu tetap mendapat perhatian. Dengan terpenuhinya berbagai keinginan, kemauan dan kebutuhan karyawan akan dapat menentukan sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Jadi, kepuasan adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan seorang karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja pegawai pada Pemerintah Kota Mojokerto khususnya bagi Tenaga Perencana, terlihat belum dapat dirasakan secara maksimal. Hal ini dibuktikan dengan seringnya pegawai yang meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja berlangsung untuk keperluan pribadi dan bukan untuk keperluan tugas kantor, serta masih banyaknya keluhan karyawan terhadap beban pekerjaannya sebagai ekspresi atas ketidakpuasan pegawai terhadap kinerja manajemen. Tentu saja hal ini mempengaruhi mutu kerja dari masing-masing individu maupun organisasi secara keseluruhan. Padahal seperti dikemukakan oleh Robbins (2011: 147) bahwa pekerja/karyawan yang terpuaskan akan lebih produktif bila dibandingkan dengan yang tidak terpuaskan, artinya kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan, Oleh karena itu Pemerintah Kota Mojokerto harus lebih memperhatikan kepuasan Tenaga Perencananya agar kinerja mereka meningkat.

Menurut Sutrisno (2011) "kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas". Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan.

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 Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain".

OCB melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Titisari, 2014). Organ (dalam Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Dyne, Cummings, dan McLean-Parks (dalam Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku yang cenderung menguntungkan organisasi dan secara sukarela melebihi tuntutan peran yang ada. Menurut Djati (2005), OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan.

Pendapat lain oleh Organ (dalam Titisari, 2014), OCB merupakan perilaku karyawan yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang seringkali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja karyawan yang tradisional. Terdapat beberapa elemen dalam konsep ini yang dinyatakan oleh Stamper dan

Dyne (dalam Titisari, 2014) yaitu OCB merupakan tipe perilaku karyawan yang melebihi 19 permintaan perusahaan, OCB merupakan perilaku yang tidak tampak, perilaku karyawan yang tidak secara langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan formal, dan OCB merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektivitas perusahaan. Menurut Stamper dan Dyne (dalam Titisari, 2014), kemauan karyawan untuk menunjukkan perilaku atau peran yang melebihi permintaan perusahaan ditentukan oleh dua faktor yaitu persepsi manajerial dan karyawan tentang kinerja dan tanggung jawab karyawan yang sering tidak seragam serta persepsi karyawan akan tanggung jawab dan kinerja ditentukan oleh kepuasan kerja karyawan.

Banyak peneliti yang memiliki istilah yang berbeda dalam menyebut OCB. Beberapa peneliti yang menyebut OCB sebagai Prosocial Behavior, Extra-role Behavior dan yang terbanyak menyebutnya sebagai OCB (Organizational Citizenship Behavior). Berbagai macam definisi dikemukakan oleh para ilmuwan. Aldag & Resche sebagaimana dikutip oleh Dwi Hardaningtyas (2007), menyatakan bahwa “OCB merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di organisasi dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah subyek organisasi dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu”.

Kermit (2002) mendefinisikan “OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi”. Organ juga mencatat bahwa OCB ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis “kepuasan berdasarkan performance (kinerja)”. Senada dengan itu, menurut Smith, Organ dan Near (2002) bahwa “OCB merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi positif pada keefektifan organisasi”. Menurut Al-Busaidi dan Kuehn (2002:107), “OCB mencakup perilaku yang ditunjukkan pegawai yang digolongkan sebagai peran ekstra dan tidak secara formal ditetapkan atau diberikan oleh organisasi”.

Sementara itu Van Dyne dan kawan-kawan (1994:765) yang mengusulkan “konstruksi dari extra-role behavior (ERB) yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi/lembaga secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran”. Namun Organ sebagaimana dikutip dalam penelitian Dwi Hardaningtyas (1994:765) menyatakan bahwa “definisi ini tidak didukung penjelasan yang cukup, “peran profesi” bagi seseorang adalah tergantung dari harapan dan komunikasi dengan pengirim/pemberi peran tersebut. Menurut Organ yang dikutip oleh Dwi Hardaningtyas (2002) “definisi teori peran ini menempatkan OCB atau ERB dalam realisme fenomenologi, tidak dapat diobservasi dan sangat subyektif (masih bias). Definisi ini juga menganggap bahwa intensi aktor atau tujuan individu adalah “hanya untuk menguntungkan organisasi.” Menurut Robbins (2009) Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organization Citizenship Behaviour (OCB) yaitu perilaku individu yang bersifat sukarela sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance, tidak diperintahkan secara formal.

Seperti halnya pada Tenaga Perencana di Pemerintah Kota Mojokerto, tidak semua karyawan bersedia melakukan pekerjaan yang itu bukan menjadi tugas pokok dan fungsinya, ataupun bersedia bekerja di luar jam kerja yang telah ditentukan. Padahal mereka paham bahwa pekerjaan yang dilakukan membutuhkan lebih banyak waktu agar bisa diselesaikan sesuai dengan agenda yang telah ditetapkan. Akibatnya, banyak target pekerjaan yang tidak tepat waktu dan itu sangat berpengaruh terhadap proses perencanaan di Kota Mojokerto. Belum lagi jika pekerjaan tersebut berhubungan dengan Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah Pusat, tentu saja akibatnya akan sangat fatal dan berpengaruh pada kinerja Pemerintah Kota Mojokerto secara keseluruhan.

Dalam Organization Citizenship Behaviour (OCB), terdapat ketaatan, loyalitas dan partisipasi yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana hasil kerja yang dicapai baik secara kualitas maupun kuantitas sudah sesuai target dan bisa memenuhi semua tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan.

Kualitas dan kuantitas kerja dari tanggungjawab seseorang dapat berjalan maksimal apabila kepuasannya dapat terpenuhi dengan baik. Kepuasan tersebut akan muncul apabila dapat memenuhi harapannya. Salah satu hal yang dapat menghasilkan kepuasan dan kinerja yang optimal yaitu kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional menurut Goleman (2002:512) adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupannya dengan inteligensi (to manage our emotional life with intelligence); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (the appropriateness of emotion and its expression) melalui keterampilan mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain dan ketrampilan sosial atau membina hubungan.

Agustian (2002:199) kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi dan pengaruh manusia. Sedangkan menurut Imam Kam (2009:102) kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya sendiri, bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati (kegembiraan, kesedihan, kemarahan dan lain-lain) tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan mampu mengendalikan stres. Kecerdasan emosional berdasarkan teori yang telah dijelaskan adalah kemampuan diri seorang individu untuk mengenali perasaannya secara optimal sehingga dapat mengatur dirinya sendiri, menimbulkan motivasi dalam dirinya untuk meningkatkan kualitas hidupnya dan dapat membina hubungan baik terhadap orang lain dan juga mampu menimbulkan rasa empati di lingkungan sosial.

Goleman, (2015) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan-kemampuan seperti mampu untuk memotivasi diri sendiri dan bertindak gigih/bertahan menghadapi keadaan-keadaan yang frustrasi; mengendalikan dorongan hati/rangsangan dan tidak melebih-lebihkan kesenangan; mengatur suasana hati dan menjaga agar beban stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, berempati, dan berdoa. Kehidupan emosi memang merupakan wilayah yang dapat ditangani dengan keterampilan-keterampilan yang lebih tinggi atau lebih rendah, dan membutuhkan keahlian tersendiri (Goleman 2015). Emosi atau perasaan merupakan suasana psikis atau suasana batin yang dihayati seseorang pada suatu saat.

Kecerdasan emosional menurut Goleman (2015) adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupannya dengan inteligensi (to manage our emotional life with intelligence); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (the appropriateness of emotion and its expression) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.

Goleman (1999) menunjukkan sederetan bukti penelitian bahwa kecerdasan otak bukanlah prediktor yang dominan dalam perkembangan karir seseorang, melainkan adalah kecerdasan emosional. Semakin tinggi jabatan seseorang dalam suatu perusahaan, maka semakin krusial peran kecerdasan emosional. Penelitian Goleman (1999) mengungkapkan bahwa kecerdasan otak hanya menyumbang kira-kira 20% bagi faktor-faktor yang menentukan sukses dalam hidup dan yang 80% lainnya diisi oleh kekuatan-kekuatan lain, termasuk kecerdasan emosional yang meliputi kemampuan untuk memotivasi diri dan bertahan menghadapi frustrasi, mengendalikan dorongan hati dan tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga beban stress agar tidak melumpuhkan kemampuan berfikir, berempati dan berdoa.

Widyastini (2003) mengatakan bahwa secara khusus para pemimpin perusahaan membutuhkan kecerdasan emosional yang tinggi karena mereka mewakili organisasi dan berinteraksi dengan banyak orang baik di dalam maupun di luar organisasi dan berperan

penting dalam membentuk moral dan disiplin para pegawainya. Pemimpin yang memiliki empati tinggi akan dapat memahami kebutuhan para pegawainya dan dapat memberikan feedback yang konstruktif. Nilai mendasar yang dikembangkan dengan menampilkan kecerdasan emosional dalam dunia kerja adalah implikasinya terhadap penyelenggaraan-penyelenggaraan pelatihan, dengan memperhatikan bahwa kecerdasan emosional berperan aktif bagi kesuksesan seseorang dalam bekerja.

Kecerdasan emosional berperan sebagai modal yang utama dalam pengendalian diri sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik (Patton, 1998). Riggio, (2000) berpendapat bahwa kinerja yang baik akan memunculkan kepuasan kerja. Hal ini berarti kecerdasan emosional dapat membantu terwujudnya kepuasan kerja bagi karyawan.

Kecerdasan emosional bagi Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto kelihatannya belum terbentuk dengan baik. Hal ini nampak pada keengganan mereka untuk bekerja sama dengan karyawan lain, apalagi jika karyawan tersebut dianggap tidak mampu, bukannya dirangkul untuk diajak bersama-sama belajar dan mengembangkan diri, tapi justru ditinggalkan karena dianggap memperlambat dan menghambat pekerjaan mereka. Masalah kecerdasan emosional juga akan muncul ketika karyawan menghadapi seorang pemimpin yang otoriter, dimana sebagian organisasi pemerintah termasuk di Kota Mojokerto, masih menerapkan gaya kepemimpinan otoriter ini. Karyawan akan merasa tertekan karena pemimpin tidak memperhatikan kebutuhan bawahannya dan cenderung berkomunikasi satu arah. Kecerdasan emosional Tenaga Perencana di Kota Mojokerto yang tidak terolah dengan baik tentunya akan mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi..

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan kepada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto. Pemilihan Kota Mojokerto sebagai lokasi penelitian karena Kota Mojokerto mendapat penghargaan antara lain Penghargaan Pelayanan Kepegawaian, Penghargaan Kota Pintar, Penghargaan di Bidang Transportasi, Penghargaan Kota Layak Anak, Penghargaan Kota Sehat, Penghargaan Adipura, dan penghargaan dari Kemenkeu dalam pengelolaan dan pelaporan keuangan karena empat tahun berturut-turut meraih WTP. Penelitian eksplanasi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Kemampuan Kerja Dan Kecerdasan Emosional Melalui Kepuasan Kerja Tenaga Perencana terhadap loyalitas kerja Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto, dengan melibatkan 108 responden yang diambil secara sensus. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan observasi, kemudian data tersebut dianalisis secara deskriptif dan statistik dengan menggunakan teknik Path analysis dibantu dengan aplikasi SPSS 24.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Persamaan struktural yang melibatkan banyak variabel dan jalur antar variabel terdapat pengaruh antar variabel yang meliputi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Hubungan langsung terjadi antara variabel eksogen *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kemampuan kerja dan kecerdasan emosional dengan variabel endogen (kepuasan kerja) sebagai variabel intervening dan variabel endogen (loyalitas kerja). Hubungan ini melalui suatu kajian, untuk melihat apakah secara langsung terdapat hubungan antar variabel tersebut. Hasil hubungan langsung (*direct*) adalah hubungan langsung yang terjadi di antara variabel- variabel eksogen dan endogen. Secara detail atau rinci melalui kajian dalam penelitian ini, maka hubungan langsung (*direct*) ini, telah di jelaskan pada Tabel berikut.

Tabel 1. Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen	
		Kepuasan Kerja	Loyalitas Kerja
Variabel Eksogen	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,336	0,211
	Kemampuan Kerja	0,237	0,378
	Kecerdasan Emosional	0,449	0,242
	Kepuasan Kerja	-	0,219

Sumber: Data penelitian Tahun 2019

Besar pengaruh langsung (*direct effect*) dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kecerdasan emosional memberikan efek langsung terbesar pada kepuasan kerja. Selanjutnya kepuasan kerja memberikan efek pada loyalitas kerja.

Hubungan tidak langsung terjadi antar variabel eksogen (*Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kemampuan kerja dan kecerdasan emosional dengan variabel endogen (kepuasan kerja) sebagai variabel intervening dan variabel endogen (loyalitas kerja). Hal ini apakah secara tidak langsung terdapat hubungan antar variabel tersebut.

Hasil hubungan tidak langsung (*indirect*) adalah hubungan tidak langsung yang terjadi di antara variabel-variabel eksogen dan endogen. Secara detail dengan melalui kajian dalam penelitian ini, maka terdapat hubungan tidak langsung (*indirect*) antar variabel ini dan dijelaskan di Tabel berikut.

Tabel 2. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian

Pengaruh Tidak Langsung		Variabel Endogen	
		Kepuasan Kerja	Loyalitas Kerja
Variabel Eksogen	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	-	0,074
	Kemampuan Kerja	-	0,052
	Kecerdasan Emosional	-	0,098
	Kepuasan Kerja	-	-

Sumber: Data penelitian Tahun 2019

Besarnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kecerdasan emosional memberikan efek tidak langsung terbesar pada kepuasan kerja selanjutnya ke variabel loyalitas kerja dan variabel di urutan kedua adalah variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh total merupakan penjumlahan pengaruh secara langsung dan secara tidak langsung antara variabel eksogen (*Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kemampuan kerja dan kecerdasan emosional) dengan variabel endogen (kepuasan kerja) sebagai variabel intervening dan variabel endogen (loyalitas kerja). Hubungan ini melalui suatu kajian, untuk melihat apakah secara langsung atau tidak langsung pada hubungan antar variabel tersebut.

Hasil mengenai hubungan secara langsung dan tidak langsung yang terjadi di antara variabel – variabel eksogen dan endogen dalam penelitian ini, maka akan dijelaskan secara rinci pada Tabel berikut ini:

Tabel 3. Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Pengaruh Total		Variabel Endogen	
		Kepuasan Kerja	Loyalitas Kerja
Variabel Eksogen	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,336	0,285
	Kemampuan Kerja	0,237	0,430
	Kecerdasan Emosional	0,449	0,340
	Kepuasan Kerja	-	0,219

Sumber : Data penelitian Tahun 2019

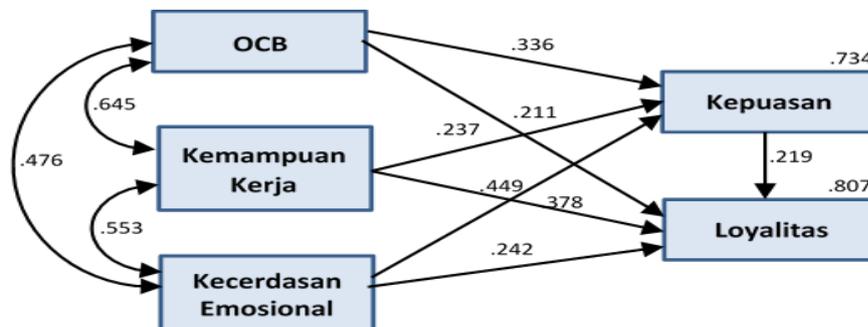
Besarnya pengaruh total variabel eksogen terhadap endogen, yaitu kecerdasan emosional memberikan pengaruh terbesar pada kepuasan kerja dan loyalitas kerja. Kepuasan kerja memberikan pengaruh pada variable loyalitas kerja. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien jalur dan nilai p *value* pada tingkat signifikansi 0,05. Lebih jelasnya disajikan pada Tabel berikut ini:

Tabel 4. Pengujian Hipotesis Model Persamaan Struktural

No.	Hipotesis	Koefisien	CR	P-Value	Keterangan
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)	0,336	5,062	0,000	Signifikan
2	Kemampuan kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)	0,237	3,379	0,000	Signifikan
3	Kecerdasan Emosional (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)	0,449	7,367	0,000	Signifikan
4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (X1) terhadap Loyalitas kerja (Y2)	0,211	3,349	0,000	Signifikan
5	Kemampuan kerja (X2) terhadap Loyalitas kerja (Y2)	0,378	6,017	0,000	Signifikan
6	Kecerdasan Emosional (X3) terhadap Loyalitas kerja (Y2)	0,242	3,788	0,000	Signifikan
7	Kepuasan kerja (Y1) terhadap Loyalitas kerja (Y2)	0,219	2,658	0,008	Signifikan
8	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (X1) terhadap Loyalitas kerja (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1)	0,074	2,222	0,026	Signifikan
9	Kemampuan kerja (X2) terhadap Loyalitas kerja (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1)	0,052	1,908	0,056	Tidak Signifikan
10	Kecerdasan Emosional (X3) terhadap Loyalitas kerja (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1)	0,098	2,227	0,026	Signifikan

Sumber: Hasil penelitian Tahun 2019

Hubungan antara masing-masing variabel dengan menggunakan nilai koefisien jalur pada masing-masing hubungan antara variabel adalah terlihat pada Gambar berikut ini:



Gambar 1. Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2019

Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka diperoleh hasil pengujian hipotesis berikut ini:

1. Hipotesis 1

Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1). Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,336 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah hubungan positif.

2. Hipotesis 2

Kemampuan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1). Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,237 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa variabel kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah hubungan positif.

3. Hipotesis 3

Kecerdasan emosional (X3) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1). Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,449 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah hubungan positif.

4. Hipotesis 4

Organizational citizenship behavior (OCB) (X1) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja (Y2). Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,211 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas kerja dengan arah hubungan positif.

5. Hipotesis 5

Kemampuan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja (Y2). Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,378 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa variabel kemampuan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap loyalitas kerja.

6. Hipotesis 6

Kecerdasan emosional (X3) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja (Y2). Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,242 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional secara signifikan berpengaruh terhadap loyalitas kerja.

7. Hipotesis 7

Kepuasan kerja (Y1) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja (Y2). Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,219 dan *p-value* sebesar 0,000 menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas kerja dengan arah hubungan positif.

8. Hipotesis 8

Organizational citizenship behavior (OCB) (X1) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1). Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,074 dan *p-value* sebesar 0,026 menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja dengan arah hubungan positif.

9. Hipotesis 9

Kemampuan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1). Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,052 dan *p-value* sebesar 0,056 menunjukkan bahwa variabel kemampuan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja.

10. Hipotesis 10

Kecerdasan emosional (X3) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1). Dari uji hipotesis ini diperoleh koefisien sebesar 0,242 dan *p-value*

sebesar 0,000 menunjukkan bahwa variabel kecerdasan emosional secara signifikan berpengaruh terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian, maka selanjutnya akan dilakukan pembahasan terhadap hasil analisis tersebut untuk menjawab rumusan masalah yang telah diajukan dalam tesis. Pembahasan dibuat dengan melihat hubungan kausalitas yang terjadi sebagai pembuktian hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini sesuai dengan data yang digunakan dan kajian secara teoritis dan empiris.

Teori-teori ataupun hasil penelitian empirik yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan pembahasan hasil penelitian. Apakah teori atau hasil penelitian empirik tersebut mendukung atau bertentangan dengan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini atau menolak. Selanjutnya dikemukakan juga beberapa keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki dalam penelitian ini sehingga ada upaya ke arah pengembangan lebih lanjut.

Sebagai lembaga pemerintah yang membawahi sekian banyak perangkat daerah, maka bukan hal mudah untuk menjalankan visi dan misi pemerintah khususnya Pemerintah Daerah Kota Mojokerto. Oleh sebab itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu menyediakan produk, jasa dan layanan yang maju dan berdaya saing tinggi. Agar bisa berdaya saing tinggi maka sudah selangkahnya pegawai pemerintah mempunyai kinerja dan loyalitas yang tinggi pula. Menurut Hasibuan (2013) menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”. Dari pendapat tersebut tentunya manajemen dituntut untuk mengatur sedemikian rupa agar pegawai mampu mewujudkan tujuan dari lembaga dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam pembahasan ini akan diuraikan hasil penelitian yang berkaitan dengan hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari sepuluh hipotesis yang diajukan, terdapat sembilan hipotesis yang diterima dan terbukti kebenarannya, sedangkan satu hipotesis ditolak. Selanjutnya akan dibahas masing-masing variabel dari penelitian yang berkaitan dengan hasil-hasil yang diperoleh dari uji hipotesis penelitian.

1. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke satu besarnya koefisien variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X1) yang diterapkan pada Pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto terhadap kepuasan kerja (Y1)= 0,336 dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai ($\alpha=0,05$). Hipotesis ke satu menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto, terbukti benar dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja adalah searah, hal ini memberi makna, bila persepsi pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diterapkan pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka kepuasan kerja Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap *organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diterapkan pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka kepuasan kerja pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin rendah / menurun. Deskripsi persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap *alturism* yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 27 responden menyatakan sangat setuju, 27 responden menyatakan setuju dan 20 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator *alturism* terhadap

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 0,775 dengan *p-value* sebesar 0,000. Persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap *conscientiousness* yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 24 responden menyatakan sangat setuju, 21 responden menyatakan setuju dan 28 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator *conscientiousness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,843 dengan *p-value* sebesar 0,000. Persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap *civic virtue* yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 25 responden menyatakan sangat setuju, 25 responden menyatakan setuju dan 21 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator *civic virtue* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,847 dengan *p-value* sebesar 0,000. Persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap *sportmanship* yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 31 responden menyatakan sangat setuju, 20 responden menyatakan setuju dan 18 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator *sportmanship* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,853 dengan *p-value* sebesar 0,000. Persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap *courtesy* yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 6 responden menyatakan sangat setuju, 39 responden menyatakan setuju dan 43 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator *courtesy* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,612 dengan *p-value* sebesar 0,000.

Sebagai temuan dari hasil study ini adalah mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Chaerani dan Nimran (2018) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang terdiri dari variabel *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportmanship* dan *courtesy* secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Kermit (2002) mendefinisikan “OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi”. Organ juga mencatat bahwa OCB ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis “kepuasan berdasarkan *performance* (kinerja).” Disini dapat diartikan bahwa pegawai yang menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dengan motif OCB berkaitan langsung dengan kepuasan kerjanya sehingga OCB dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

2. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke dua besarnya koefisien variabel kemampuan kerja (X2) yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto terhadap kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,237 dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai ($\alpha=0,05$). Hipotesis ke dua menyatakan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto, terbukti benar dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari kemampuan kerja terhadap kepuasan kerja adalah searah, hal ini memberi makna, bila persepsi pegawai terhadap kemampuan kerja yang ditetapkan pada pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka kepuasan kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap kemampuan kerja yang ditetapkan pada pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka kepuasan kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin rendah / menurun. Deskripsi persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap kemampuan intelektual yang

diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 19 responden menyatakan sangat setuju, 18 responden menyatakan setuju dan 34 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator kemampuan intelektual terhadap kemampuan kerja sebesar 0,776 dengan *p-value* sebesar 0,000. Persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap kemampuan kognitif yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 23 responden menyatakan sangat setuju, 21 responden menyatakan setuju dan 30 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator kemampuan intelektual terhadap kemampuan kerja sebesar 0,800 dengan *p-value* sebesar 0,000. Persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap kemampuan emosional yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 19 responden menyatakan sangat setuju, 22 responden menyatakan setuju dan 31 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator kemampuan emosional terhadap kemampuan kerja sebesar 0,761 dengan *p-value* sebesar 0,000. Persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap kemampuan fisik yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 8 responden menyatakan sangat setuju, 35 responden menyatakan setuju dan 38 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator kemampuan fisik terhadap kemampuan kerja sebesar 0,612 dengan *p-value* sebesar 0,000.

Sebagai temuan dari hasil study ini adalah mendukung teoritis yang dikemukakan oleh Robbins yang dialihbahasakan oleh Hadyana Pujaatmaka (2006) Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Disini dapat diartikan bahwa pemberian kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan kerja akan dapat memberikan kepuasan kepada pegawai selain dari pendapatan yang diterimanya.

Selain dari teoritis tersebut temuan ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Saleh dan Sutrisno (2011) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Bank Syariah di Kabupaten Jember.

3. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke tiga, besarnya koefisien variabel kecerdasan emosional (X3) yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto terhadap kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,449 dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai ($\alpha=0,05$). Hipotesis ke tiga menyatakan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto, terbukti benar dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja adalah searah, hal ini memberi makna, bila persepsi pegawai terhadap kecerdasan emosional yang ditetapkan pada pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka kepuasan kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap kecerdasan emosional yang ditetapkan pada pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka kepuasan kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin rendah / menurun. Deskripsi

persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap mengenali emosi diri yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 6 responden menyatakan sangat setuju, 34 responden menyatakan setuju dan 50 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator mengenali emosi diri terhadap kecerdasan emosional sebesar 0,660 dengan *p-value* sebesar 0,000. Persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap indikator mengelola emosi yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 15 responden menyatakan sangat setuju, 38 responden menyatakan setuju dan 37 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator mengelola emosi terhadap kecerdasan emosional sebesar 0,620 dengan *p-value* sebesar 0,000. Persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap indikator memotivasi diri sendiri yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 28 responden menyatakan sangat setuju, 33 responden menyatakan setuju dan 31 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator memotivasi diri sendiri terhadap kecerdasan emosional sebesar 0,661 dengan *p-value* sebesar 0,000. Persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap indikator mengenali emosi orang lain yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 18 responden menyatakan sangat setuju, 40 responden menyatakan setuju dan 31 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator mengenali emosi orang lain terhadap kecerdasan emosional sebesar 0,678 dengan *p-value* sebesar 0,000. Persepsi responden (108 pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto) terhadap indikator membina hubungan yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto menunjukkan positif yaitu 15 responden menyatakan sangat setuju, 40 responden menyatakan setuju dan 33 responden menyatakan cukup setuju dan didukung oleh nilai koefisien indikator membina hubungan terhadap kecerdasan emosional sebesar 0,692 dengan *p-value* sebesar 0,000.

Sebagai temuan dari hasil study ini adalah mendukung teoritis yang dikemukakan oleh Robbins yang dialihbahasakan oleh Pujaatmaka (2006) Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut dan karena sukses ini, mempunyai kebolehjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka. Pemahaman tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan kinerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia, jabatan dan besar kecilnya organisasi. Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi. Disini dapat diartikan bahwa kondisi pekerjaan yang seringkali tidak sesuai dengan apa yang diharapkan membutuhkan kecerdasan emosional pegawai untuk mengontrol emosionalnya. Dengan kontrol emosional yang baik, maka pencapaian tingkat kepuasan kerja semakin baik. Tanpa adanya kecerdasan emosional yang baik pegawai akan sulit menemukan kepuasannya, misalnya bilamana ada rekan kerja yang dipromosikan karena atas prestasi kerjanya, seringkali pegawai merasakan iri hati hal ini dapat memicu pegawai merasa diperlakukan tidak adil dan kepuasannya akan turun. Akibatnya kinerjanya akan semakin menurun.

Selain dari teoritis tersebut temuan ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Nuraningsih dan Putra (2015) Hasil analisis menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap stres kerja, kecerdasan emosional berpengaruh negatif terhadap stres kerja Pada *The Seminyak Beach Resort and SPA*. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Aldinawy yang menyatakan bahwa *In this study, the research aimed to find*

the impact of emotional intelligence through their elements on the job satisfaction for the employees in the Jordanian telecommunication sector and the out comes the following from this conclusion: 1) There is positive effect of the elements of emotional intelligence on the job satisfaction in the sector of the Jordanian telecommunication companies. 2) There is a positive effect of the well-being on the job satisfaction in the sector of the Jordanian telecommunication companies. 3) There is a positive effect of the self-control on the job satisfaction in the sector of the Jordanian telecommunication companies. 4) There is a positive effect of the emotionality on the job satisfaction in the sector of the Jordanian telecommunication companies.

4. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Loyalitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke empat besarnya koefisien variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang diterapkan pada Pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto terhadap loyalitas kerja (Y_2)= 0,211 dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai ($\alpha=0,05$). Hipotesis ke empat menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto, terbukti benar dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap loyalitas kerja adalah searah, hal ini memberi makna, bila persepsi pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diterapkan pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka loyalitas kerja pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap *organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diterapkan pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka loyalitas kerja pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin rendah / menurun.

Sebagai temuan dari hasil study ini adalah mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitriani dan Dewi (2017) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berkorelasi secara langsung dan signifikan dengan loyalitas kerja karyawan pada Hotel Santika Purwokerto.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang dikemukakan oleh Aldag & Resche sebagaimana dikutip oleh Dwihardaningtyas (2007), menyatakan bahwa “OCB merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di organisasi dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah subyek organisasi dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu”. Disini dapat diartikan bahwa OCB merupakan aplikatif dari loyalitas kerja pegawai. Sehingga pegawai yang menajalnkan OCB sudah pasti mempunyai loyalitas kerja yang tinggi, sebab yang bersangkutan mengerjakan semua aktivitas yang menjadi tanggungjawabnya dan juga mau dan rela membantu pekerjaan organisasi lainnya diluar apa yang menjadi tanggungjawabnya.

5. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke lima, besarnya koefisien variabel kemampuan kerja (X_2) yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto terhadap loyalitas kerja (Y_2) sebesar 0,378 dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai ($\alpha=0,05$). Hipotesis ke lima menyatakan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto, terbukti benar dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari kemampuan kerja terhadap loyalitas kerja adalah searah, hal ini memberi makna, bila persepsi pegawai terhadap kemampuan kerja yang ditetapkan pada

pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka loyalitas kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap kemampuan kerja yang ditetapkan pada pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka loyalitas kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin rendah / menurun.

Sebagai temuan dari hasil study ini adalah mendukung teoritis yang dikemukakan oleh Greenberg & Baron yang dikutip oleh Wibowo (2013) *Emotional intelligence* merupakan kelompok ketrampilan yang berhubungan dengan sisi emosional dari kehidupan. Sebagai komponen utama dari *emotional intelligence* adalah: (1) Kemampuan mengenal dan mengatur emosi kita sendiri. (2) Kemampuan mengenal dan mempengaruhi emosi orang lain. (3) Motivasi diri, mampu memotivasi diri untuk bekerja lama dan keras pada berbagai tugas dan menolak godaan untuk keluar atau berhenti. (4) Kemampuan menunjukkan hubungan jangka panjang secara efektif dengan orang lain. Pada pint no. 03 menunjukkan motivasi diri untuk tidak tergoda keluar atau berhenti dari pekerjaan. Artinya pegawai mampu memotivasi dirinya untuk lebih loyal ke organisasi.

6. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Loyalitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke enam besarnya koefisien variabel kecerdasan emosional (X3) yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto terhadap loyalitas kerja (Y2) sebesar 0,242 dengan *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai ($\alpha=0,05$). Hipotesis ke enam menyatakan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto, terbukti benar dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari kecerdasan emosional terhadap loyalitas kerja adalah searah, hal ini memberi makna, bila persepsi pegawai terhadap kecerdasan emosional yang ditetapkan pada pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka loyalitas kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap kecerdasan emosional yang ditetapkan pada pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka loyalitas kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin rendah/menurun.

Sebagai temuan dari hasil study ini adalah mendukung teoritis yang dikemukakan oleh Robbins yang dialihbahasakan oleh Hadyana Pujaatmaka (2006) Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdjian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka. Pemahaman tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan kinerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia, jabatan dan besar kecilnya organisasi. Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi. Disini dapat diartikan bahwa kondisi pekerjaan yang seringkali tidak sesuai dengan apa yang diharapkan membutuhkan kecerdasan emosional pegawai untuk mengontrol emosionalnya. Dengan kontrol emosional yang baik, maka pencapaian tingkat kepuasan kerja semakin baik. Tanpa adanya kecerdasan emosional yang baik pegawai akan sulit menemukan kepuasannya, misalnya bilamana ada rekan kerja yang dipromosikan karena atas prestasi kerjanya, seringkali pegawai merasakan iri hati hal ini dapat memicu pegawai merasa diperlakukan tidak adil dan kepuasannya akan turun. Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh terhadap loyalitas kerja.

7. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke tujuh, besarnya koefisien variabel kepuasan kerja (Y1) yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto terhadap loyalitas kerja (Y2) sebesar 0,219 dengan *p-value* sebesar 0,008 lebih kecil dari nilai ($\alpha=0,05$). Hipotesis ke tujuh menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto, terbukti benar dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja adalah searah, hal ini memberi makna, bila persepsi pegawai terhadap kepuasan kerja yang ditetapkan pada pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka loyalitas kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap kepuasan kerja yang ditetapkan pada pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka loyalitas kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin rendah/menurun.

Sebagai temuan dari hasil study ini adalah mendukung teoritis yang dikemukakan oleh Robbins yang dialihbahasakan oleh Pujaatmaka (2006) Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka. Pemahaman tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan kinerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia, jabatan dan besar kecilnya organisasi. Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan dan ukuran organisasi. Disini dapat diartikan bahwa kondisi pekerjaan yang seringkali tidak sesuai dengan apa yang diharapkan mengakibatkan kepuasan seseorang menjadi menurun, bulamana terjadi tidak menutup kemungkinan pegawai melakukan hal negatif dalam organisasi atau mengundurkan diri. Melakukan hal negatif misalnya sering absen, pekerjaan tidak diselesaikan dengan sebagaimana mestinya, pengunduran diri dan sebagainya merupakan bentuk ketidakloyalan dari pegawai.

8. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Loyalitas Kerja melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke delapan besarnya koefisien variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang diterapkan pada Pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto terhadap loyalitas kerja (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) = 0,074 dengan *p-value* sebesar 0,026 lebih kecil dari nilai ($\alpha=0,05$). Hipotesis ke delapan menyatakan Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto, terbukti benar dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap loyalitas kerja dengan melalui kepuasan adalah searah, hal ini memberi makna, bila persepsi pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja yang diterapkan pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka loyalitas kerja pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap *organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja pegawai yang diterapkan pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka loyalitas kerja pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin rendah / menurun. Disini dapat dikatakan pula bahwa *organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai baik secara langsung maupun dengan melalui kepuasan kerja.

9. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke sembilan, besarnya koefisien variabel kemampuan kerja (X2) yang diterapkan pada Tenaga Perencana di Pemerintah Kota Mojokerto terhadap loyalitas kerja (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,052 dengan *p-value* sebesar 0,056 lebih besar dari nilai ($\alpha=0,05$). Hipotesis ke sembilan menyatakan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto, tidak terbukti benar dan ditolak. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari kemampuan kerja terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja adalah searah, hal ini memberi makna bila persepsi pegawai terhadap kemampuan kerja dan kepuasan kerja semakin baik (positif), maka loyalitas kerja pegawai semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap kemampuan kerja dan kepuasan kerja semakin menurun (negatif), maka loyalitas kerja pegawai semakin rendah/menurun. Meskipun secara parsial kemampuan kerja (X2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y1) dan loyalitas kerja (Y2) secara langsung, tetapi ketika diuji pengaruh tidak langsungnya, diperoleh hasil bahwa kemampuan kerja mampu meningkatkan loyalitas kerja pegawai secara langsung, namun tidak dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai jika melalui kepuasan kerja. Artinya dengan kemampuan kerja yang tinggi, pegawai akan tetap loyal terhadap instansi tempatnya bekerja meskipun tanpa harus merasa puas dulu terhadap pekerjaannya.

10. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Loyalitas Kerja melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke sepuluh, besarnya koefisien variabel kecerdasan emosional (X3) yang diterapkan di Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto terhadap loyalitas kerja (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) sebesar 0,098 dengan *p-value* sebesar 0,026 lebih kecil dari nilai ($\alpha=0,05$). Hipotesis ke sepuluh menyatakan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto, terbukti benar dan dapat diterima. Koefisien jalur yang bertanda positif, berarti secara teoritis hubungan pengaruh dari kecerdasan emosional terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja adalah searah, hal ini memberi makna, bila persepsi pegawai terhadap kecerdasan emosional dan kepuasan kerja yang ditetapkan pada pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin baik (positif), maka loyalitas kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin meningkat. Sebaliknya bila persepsi pegawai terhadap kecerdasan emosional dan kepuasan kerja yang ditetapkan pada pegawai Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto adalah semakin menurun (negatif), maka loyalitas kerja pegawai pada Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto semakin rendah/menurun. Disini dapat dikatakan pula bahwa kecerdasan emosional dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai baik secara langsung maupun dengan melalui kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis tersebut maka kesimpulan dari penelitian ini antara lain:

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang dimiliki oleh Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan indikator yang dominan adalah sportmanship. Semakin baik penerapan OCB pegawai sehubungan dengan sportmanship atau perilaku sportif, tidak senang protes, mempunyai perilaku yang baik, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
2. Kemampuan kerja yang dimiliki oleh Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan indikator yang

dominan adalah kemampuan kognitif. Semakin baik penerapan kemampuan kerja pegawai sehubungan dengan kemampuan kognitif atau kapabilitas berkaitan dengan akuisisi dan aplikasi pengetahuan dalam pemecahan masalah, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

3. Kecerdasan emosional yang dimiliki oleh Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan indikator yang dominan adalah memotivasi diri sendiri. Semakin baik penerapan kecerdasan emosional pegawai sehubungan dengan motivasi diri atau dorongan pada diri pegawai untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu hal, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
4. Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang dimiliki oleh Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja dengan indikator yang dominan adalah sportmanship. Semakin baik penerapan OCB pegawai sehubungan dengan sportmanship atau perilaku sportif, tidak senang protes, mempunyai perilaku yang baik, maka dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai.
5. Kemampuan kerja yang dimiliki oleh Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja dengan indikator yang dominan adalah kemampuan kognitif. Semakin baik penerapan kemampuan kerja pegawai sehubungan dengan kemampuan kognitif atau kapabilitas berkaitan dengan akuisisi dan aplikasi pengetahuan dalam pemecahan masalah, maka dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai.
6. Kecerdasan emosional yang dimiliki oleh Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja dengan indikator yang dominan adalah memotivasi diri sendiri. Semakin baik penerapan kecerdasan emosional pegawai sehubungan dengan motivasi diri atau dorongan pada diri pegawai untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu hal, maka dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai.
7. Kepuasan kerja yang dimiliki oleh Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja dengan indikator yang dominan adalah rekan sekerja yang mendukung. Semakin baik penerapan kepuasan kerja pegawai sehubungan dengan dukungan dari rekan kerja atau berkaitan dengan kebutuhan akan interaksi sosial, maka dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai.
8. Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang dimiliki oleh Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja. Indikator yang dominan dari OCB adalah sportmanship dan indikator yang dominan dari kepuasan kerja adalah rekan sekerja yang mendukung. Semakin baik penerapan sportmanship dan kuatnya dukungan antar sesama rekan sekerja, maka dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai.
9. Kemampuan kerja yang dimiliki oleh Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap loyalitas kerja bilamana melalui kepuasan kerja. Ini berarti kemampuan kerja dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai secara langsung. Indikator yang dominan dari kemampuan kerja adalah kemampuan kognitif. Semakin baik penerapan kemampuan kognitif pegawai akan dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai secara langsung, namun tidak dapat meningkatkan loyalitas kerja secara signifikan bilamana melalui kepuasan kerja.
10. Kecerdasan emosional yang dimiliki oleh Tenaga Perencana pada Pemerintah Kota Mojokerto berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja. Indikator yang dominan dari kecerdasan emosional adalah memotivasi diri sendiri dan indikator yang dominan dari kepuasan kerja adalah rekan sekerja yang mendukung. Semakin baik dukungan terhadap pegawai agar memotivasi diri dan kuatnya dukungan antar sesama rekan kerja, maka dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alnidawy, Abdul Azez Badir, (2012). The Effect of Emotional Intelligence on Job Satisfaction: Applied Study in the Jordanian Telecommunication Sector, *International Journal of Business Administration* Vol. 6, No. 3; 2015. Business Administration Department, Al-Zaytoonah University, Amman, Jordan
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Moh. (2006). *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*. Edisi 2. Yogyakarta: Liberty.
- As'ad, Mohammad. (2004). *Seri Ilmu Sumber Daya: Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Bhat, V., and J. Cozzolino, (1993). Total Quality: An Effectiveness Management Tool, *Quality Management Journal*, Vol. 3 (April), pp. 101-123.
- Budiharjo, Kadarwati. (2003). *Metodologi dan Metode Penelitian Eksperimental*. Yogyakarta: Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta Wilayah V.
- Chaerani, Safira dan Umar Numran, (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Divisi Human Capital Kantor Pusat PT. Bank Negara Indonesia (Persero),Tbk.). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 60 No. 2 Juli 2018. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.
- Dumler, Michael P.& Schanke, Mel, (1997). Organizational Citizenship Behavior: The Impact of Rewards And Rewards Practices. *Journal of Managerial Issues*, Vol. IX Number 2 Summer 1997.
- Dyne, L.Van, Graham, J.W & Dienesch, R.M. (1994). *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation*. *Academy Of Management Journal*, Vol. 37, No.4, 1994,765-802.
- Estining Widyastini, (2003). EQ dan Kesuksesan Kerja. <http://www.e-psikologi.com>.
- Fitriani, Ni Wayan & I Gusti Ayu Manuati Dewi, (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Hotel Santika Purwokerto. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 5, 2017: 2501-2527 ISSN : 2302-8912, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press, Boston.
- Goleman, Daniel. (2005). *Emotional Intelligence*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, Daniel. (2015). *Emotional Intelligence: Kecerdasan Emosional Mengapa EI Lebih Penting daripada IQ*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gomes, Faustino C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hardaningtyas, Dwi, (2007). Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB. Tesis, tidak diterbitkan, Unair, Surabaya.
- Hasan, Iqbal. (1999). *Pokok-Pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensi)*. Edisi Pertama. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ibrahim. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Juran, Joseph M. (2000). *Quality Planning and Analysis*. Edisi Ketiga. Mc-Graw Hill Book Inc. New York.

- Krajewski, J. Lee, and P.R. Larry, (2003). *Operations Management Strategy and Analysis*. Fifth Edition. Addison Wesley publishing Co., New Jersey.
- Kuehn, Kermit W. dan Yousef Al-Busaidi, (2002). *Citizenship Behavior In-non Western Context: An Examination of The Roof Satisfaction, Commitment and JobCharacteristic On Self-Reported OCB*, IJCM Vol. 12 No. 2.
- Kusumo, B.C.S. (2006). *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Iklim Organisasi dan Kepuasan Imbalan Kerja Dengan Loyalitas Kerja Pada Karyawan*. Surakarta: Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah, Surakarta.
- Luthans, F., (2005). *Organizational Behavior*. Eight Edition. The McGraw-Hill Co., New York.
- Malholtra, K, Naresh, (1999). *Marketing Research*, 2nd. Prentice-Hall Inc., New York.
- Martoyo, Susilo. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis L. Robert-John H. Jackson. (2011). *Human Resources Management 10th ed*. Jakarta: Salemba Empat,.
- Muchinsky, Paul M. (1995). *Student Workbook for Munchinsky's Psychology Applied to Work : an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Fourth Edition, Brooks/Cole, New Jersey.
- Nazir, Moh. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nicholas, Simarmata dan Indri, Oktavia, Rospita, (2012). *Kecerdasan emosional dan kepuasan kerja pada karyawan*.
- Nuraningsih, Ni Luh Putu & Made Surya Putra, (2015). *Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja dan Stress Kerja pada The Seminyak Beach Resort and SPA*. E-Jurnal Manajemen Unud, Volume 4, No. 10, 2015:2955 – 2981 ISSN : 2302-8912, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Udayana, Bali, Indonesia.
- Organ, D.W, et.al. (2006) *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Patton, P. (1998). *EQ Di Tempat Kerja*. Jakarta: Pustaka Delapratasa.
- Payne, H.J, (2005). "Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship Between Communication Competence. Job Performance and Supervisory Roles". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 11, No. 2.
- Podsakof, PM Mackenzie SB, Bommer WH, (1996). *Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinant of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Management*, Vol.22, No.22, 259-298.
- Priansa, Donni Junni. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Render, Barry and Jay Herizer, (2004). *Operations Management. International Edition*, Upper Saddle River, New Jersey.
- Riggio, R.E. & Taylor S.J. (2000). *Personality and Communication Skills Predictors of Hospice Nurse Performance*. *Journal of Business and Psychology*, Vol 15, No. 2
- Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala, (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua, Cetakan Keempat. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2003). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Kelima Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi*. Edisi Kedelapan, Trans. Pujaatmaka, H & Molan, B. Jakarta: PT. Prenlindo.
- Stephen, Robbins. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saleh, Moh. & Ambar Supriyati Soetrisno, (2011). *Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Di Kabupaten Jember*. *Jurnal ISEI Jember*, Volume 1 Nomor 1, Oktober 2011.

- Siagian, Sondang P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Cetakan Kesembilan. Jakarta: PT Bina Aksara.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. (2008). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Soedarmayanti, (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju., Steers R.M, Porter L.W. (2005). *Motivation and Work Behaviour*. Second Edition, International Student Edition, Mc Graw-Hill Inc., Tokyo.
- Stoner, James A.F. R. Edward Freeman and Daniel R. Gilbert, (1996) *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Index Gramedia Grup.
- Sudarmanto, SIP, Msi. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudjana, (2008). *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: Raja Gravindo Persada.
- Sugiyono, (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono, (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono, (2019). *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Ke-30, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ticoalu, Linda Kartini. (2010). *Analisis Kemampuan dan Motivasi serta Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Program Pasca sarjana, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Timple, A. Dale. (2003). *Manajemen Mutu Terpadu (Seri Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Cetakan Kelima. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.,
- Titisari, Purnamie. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Torang, Samosir. (2013). *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Trianasari, Y. (2005). *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Insentif dan Lingkungan Kerja dengan Loyalitas Kerja*. Surakarta: Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah, Surakarta.
- Umar, Yohanes. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior(OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume III No. I Maret 2013, Fakultas Ekonomi, Universitas Riau, Pekanbaru.
- Usmara, A. (2003). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books.
- Utomo, B. (2002). *Menentukan Faktor faktor Kepuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PTP*. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 (2), 171-188.
- Wahyudi, (2016). *Peranan Praktek Total Quality Management Dan Kepemimpinan Dalam Memengaruhi Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan: Study Pada Clarion Hotel Makassar*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3 No. 2, Juni 2016, Program Pasca Sarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Wibowo, (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo, (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.