

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI INTERVENING PADA PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI JAWA TIMUR

Arie Chrisdianto

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang
Email : ariechrisdianto@gmail.com

Rahayu Puji Suci

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Nasharuddin Mas

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang
Email : nasharuddinmas@gmail.com

ABSTRACT

The research objective is to obtain empirical evidence of the strength of work ability in encouraging increased job satisfaction and for OCB. In addition, to find the mediating power of job satisfaction. This type of research is quantitative research, and the method used is SEM-PLS. Data obtained through questionnaires distributed to 90 Employees Regional Financial Agency of Batu City. The empirical evidence obtained is higher work abilities are able to encourage increased job satisfaction, but not capable of OCB. In addition, job satisfaction is able to act as a strong mediator of the effect of work ability on OCB. This finding is supported by descriptive statistics of the three research variables that get a high average respondent response, which is supported by mastery of work procedures and methods in indicators of technical ability, work as desired in indicators of job satisfaction, and providing creative suggestions for colleagues in the altruism indicator.

Keywords: *Work Ability, Job Satisfaction, OCB, The Regional Financial Agency of Batu City.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mendapatkan bukti empiris kekuatan kemampuan kerja dalam mendorong peningkatan kepuasan kerja maupun terhadap OCB. Selain itu, untuk menemukan kekuatan mediasi kepuasan kerja. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif, dan metode yang digunakan adalah SEM-PLS. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 90 Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Bukti empiris yang diperoleh adalah kemampuan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja, tetapi tidak mampu terhadap OCB. Selain itu, kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh kemampuan kerja terhadap OCB. Temuan ini didukung oleh statistik deskriptif ketiga variabel penelitian yang mendapatkan tanggapan responden rata-rata tinggi, yang didukung oleh penguasaan prosedur dan metode kerja dalam indikator kemampuan teknis, pekerjaan sesuai keinginan dalam indikator kepuasan terhadap pekerjaan, dan memberikan saran kreatif rekan sekerja dalam indikator altruism.

Kata kunci: Kemampuan Kerja, Kepuasan Kerja, OCB, Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

Pendahuluan

OCB – Salah satu isu strategis global dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mendapat perhatian dewasa ini adalah extra-role behavior yang biasa disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Organ (1988; dalam Muhdar, 2015) OCB dimaknai sebagai perilaku individu yang bersifat diskresioner tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif. Robbins dan Judge (2009), mengatakan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kepuasan kerja dan kinerja yang lebih baik daripada organisasi lainnya. Organ berpendapat bahwa OCB diimplementasikan dalam 5 bentuk perilaku yaitu: perilaku membantu orang lain (*altruism*), perilaku yang sportif (*sportsmanship*), menjaga hubungan dengan baik (*courtesy*), kebijaksanaan warga (*civic virtue*), ketelitian dan kehati-hatian (*conscientiousness*). Kelima perilaku diatas menurut Diana (2012) sangat sesuai dengan apa yang diajarkan oleh Islam yaitu nilai taawun atau *altruism* (seorang muslim membantu saudaranya yang lain), *ukhwah* atau *courtesy* (mencintai saudaranya seperti mencintai dirinya sendiri), *mujahadah* atau *conscientiousness* (bersungguh-sungguh, jeli, teliti, hati-hati berlombah-lombah dalam kebaikan tanpa pamrih sedikitpun).

Robbin & Judge (2009), kepuasan kerja terdapat pada kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang diperoleh selama melakukan pekerjaan tersebut. Ini dianggap faktor yang sangat penting, karena terkait dengan hasil yang tidak diinginkan di lingkungan kerja, seperti turnover, absensi, dan penyakit akibat kerja. Sehingga, kepuasan kerja dikaitkan dengan hasil positif seperti OCB, komitmen afektif, efektif kinerja, pemenuhan profesional, dan kepuasan hidup. Kepuasan kerja adalah konstruk multidimensi, yang mencerminkan sikap pekerja dalam kaitannya dengan banyak aspek pekerjaan, termasuk penghargaan (gaji dan tunjangan), peluang berkembang (program pengembangan, promosi), hubungan kerja (pengawas dan kolega), kondisi kerja fisik (keamanan dan kenyamanan di tempat kerja), dan sifat dari pekerjaan itu sendiri. Robbins dan Judge (2009), menyatakan ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap supervisi atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kesempatan promosi: kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

Kemampuan kerja itu merupakan suatu keadaan yang dimiliki oleh seorang pegawai yang penuh kesanggupan berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan suatu pekerjaan dengan memanfaatkan kelengkapan kerja, kesehatan fisik dan mental, keahlian kerja, rasa tanggung jawab dan lingkungan kerja yang kondusif dan membantu sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang optimal, sesuai dengan bidang tugas yang dikerjakannya (Robbins, 2008). Kemampuan kerja seorang pegawai ditentukan oleh tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pengalaman (Handoko, 1995).

Badan Keuangan Daerah Kota Batu adalah salah satu instansi pemerintah yang menangani keuangan Kota Batu. Mengurusi masalah keuangan merupakan hal yang menuntut ketelitian yang tinggi, selain keahlian akuntansi. Sehingga, para pegawai yang bekerja di lembaga ini dituntut memiliki kemampuan kerja yang memadai. Penelitian ini menduga pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi akan merasakan kepuasan dalam bekerja, sehingga mereka dengan sukarela mau melakukan tugas-tugas tambahan, yang dalam bahasa manajemen sumber daya manusia dikenal dengan istilah OCB (*organizational Citizenship Behavior*). Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu apakah kemampuan kerja yang makin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja dan OCB? Kemudian, apakah kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat?

Kajian Pustaka Dan Hipotesis

Hubungan Kemampuan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa kemampuan kerja merupakan kecakapan, keahlian, integritas yang dimiliki seseorang yang dapat menunjang pekerjaannya. Sedangkan, kepuasan kerja adalah perasaan bahagia dalam bekerja.

Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji pengaruh kemampuan kerja terhadap kepuasan kerja, diantaranya Gu & Siu, (2009), Gu, Z. & Siu, R. (2009), Chiva & Alegre, J. (2008), Sutherland (2013), Meisler (2014), Kara, et al. (2012), Hendri (2019), Harris & Fleming (2017), serta Sungu et al. (2019). Pada umumnya mereka berhasil menemukan adanya pengaruh kemampuan kerja terhadap kepuasan kerja.

H₁: Kemampuan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu

Hubungan Kemampuan Kerja dengan OCB

Sebagaimana dipahami bahwa OCB (organizational citizenship behavior) adalah seseorang secara sukarela tanpa mengharapkan bayaran mau melakukan tambahan pekerjaan. Apakah pegawai yang memiliki kemampuan kerja mau melakukan OCB? Ataupun siapa saja bisa melaksanakan OCB, baik dia punya kemampuan maupun tidak. Penelitian ini ingin melihat pengaruh tersebut.

Peneliti-peneliti yang telah mendedikasikan diri dalam mengkaji pengaruh kemampuan kerja terhadap OCB, diantaranya Morales-Sánchez & Pasamar (2019), Li, et al. (2016), Turnipseed & VandeWaa (2020), Chuang, et al. (2019), Comeau & Griffith (2005), Mendoza & Lara (2007), Munene, et al. (2016), Beauregard (2012), dan pada umumnya juga mereka telah menemukan adanya pengaruh signifikan antara kemampuan kerja dengan OCB. Hanya saja sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa mereka melakukannya di tempat yang berbeda dan variasi variabelnya juga beragam, misalnya Li, et al (2006) menggunakan istilah change-oriented organizational citizenship behavior, sedangkan penelitian ini hanya menggunakan istilah OCB saja.

H₂: Kemampuan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan OCB Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu

Hubungan Kepuasan Kerja dengan OCB

Tentu orang yang puas dalam pekerjaannya besar kemungkinan terdorong melakukan OCB. Memang logikanya demikian, tetapi apakah itu benar, tentu dibutuhkan kajian empiris.

Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, diantaranya Yeo, et al. (2015), Hamsani, et al. (2019), Mohammed Kunda, et al. (2019), Eissenstat & Lee (2017), Sri Indarti, dkk., (2017). Sebagian besar mereka telah menemukan adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB.

H₃: Kepuasan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan OCB Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu

Peranan Mediasi Kepuasan Kerja

Telah banyak studi sebelumnya yang menjadikan kepuasan kerja sebagai mediasi, namun penelitian ini ingin melihat peranan mediasi kepuasan kerja dalam menghubungkan antara kemampuan kerja dengan OCB.

Studi empiris sebelumnya yang telah mengkaji peranan mediasi kepuasan kerja, diantaranya Chinomona & Dhurup (2014), Libertya & Azzuhri (2016), Ruhana, *et al.* (2019), Yadav & Rangnekar (2014), Carmeli and Freund, (2003). Mereka telah menemukan peranan mediasi atas pengaruh beberapa variabel salah satunya kemampuan kerja terhadap OCB.

H₄: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap OCB Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Ada tiga variabel yang dianalisis, yaitu kemampuan kerja, kepuasan kerja, dan OCB. Badan Keuangan Daerah Kota Batu sebagai lokasi penelitian, yang memiliki pegawai 90 orang sebagai populasi. Gay, L.R. & Diehl, P.L., (1992) maupun Sugiono (2018), sepakat bahwa jumlah populasi yang kurang dari 100, sebaiknya diambil semuanya sebagai sampel atau sensus. Sehingga, sampel penelitian ini berjumlah 90 orang. Metode analisis data menggunakan SEM Smart PLS. Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1
Defenisi Operasional Variabel

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM	
Kemampuan Kerja (X) Hersey & Blanchard dalam Dharma (1995)	Kemampuan teknis (X ₁₁)	X ₁₁₁	Penguasaan peralatan kerja
		X ₁₁₂	Penguasaan prosedur dan metode kerja
		X ₁₁₃	Memahami peraturan tugas
	Kemampuan konseptual (X ₁₂)	X ₁₂₁	Memahami kebijakan organisasi
		X ₁₂₂	Memahami tujuan organisasi
		X ₁₂₃	Memahami target organisasi
	Kemampuan sosial (X ₁₃)	X ₁₃₁	Mampu bekerja sama dengan rekan kerja tanpa konflik
		X ₁₃₂	Kemampuan bekerja dalam tim
		X ₁₃₃	Kemampuan berempati
Kepuasan Kerja (Y) (Robbins dan Judge, 2009)	Kepuasan terhadap Pekerjaan (Y ₁₁)	Y ₁₁₁	Pekerjaan sesuai keinginan
		Y ₁₁₂	Pekerjaan sesuai pendidikan
		Y ₁₁₃	Fasilitas memadai
	Kepuasan terhadap Imbalan (Y ₁₂)	Y ₁₂₁	Puas gaji pokok
		Y ₁₂₂	Puas tunjangan-tunjangan
		Y ₁₂₃	Gaji sesuai beban kerja
	Kepuasan terhadap Rekan Kerja (Y ₁₃)	Y ₁₃₁	Suasana kekeluargaan baik
		Y ₁₃₂	Kebutuhan sosial terpenuhi
		Y ₁₃₃	Rekan kerja siap membantu
	Kesempatan Promosi (Y ₁₄)	Y ₁₄₁	Kesempatan naik jabatan terbuka luas
		Y ₁₄₂	Prestasi baik dapat promosi
		Y ₁₄₃	Tidak ada diskriminasi kenaikan jabatan
OCB (Z) Organ (Allison, dkk, 2001)	Altruism (Z ₁₁)	Z ₁₁₁	Menggantikan tugas rekan yang tidak masuk
		Z ₁₁₂	Memberikan saran kreatif rekan sekerja
	Civic Virtue (Z ₁₂)	Z ₁₂₁	Membela organisasi dari ancaman
		Z ₁₂₂	Membela organisasi dari kritikan pegawai
	Conscientiousness (Z ₁₃)	Z ₁₃₁	Tidak buang waktu ketika bekerja
		Z ₁₃₂	Bekerja sebanyak mungkin
	Courtesy (Z ₁₄)	Z ₁₄₁	Menjaga kerahasiaan informasi
		Z ₁₄₂	Selalu siap informasi terbaru
	Sportmanship	Z ₁₅₁	Tidak mengeluh ketika lembur

	(Z ₁₅)	Z ₁₅₂	Datang tepat waktu
--	--------------------	------------------	--------------------

Sumber: Hersey & Blanchard dalam Dharma (1995), Robbins dan Judge (2009, Organ (Allison, dkk, 2001)

Hasil dan Pembahasan Karakteristik Responden

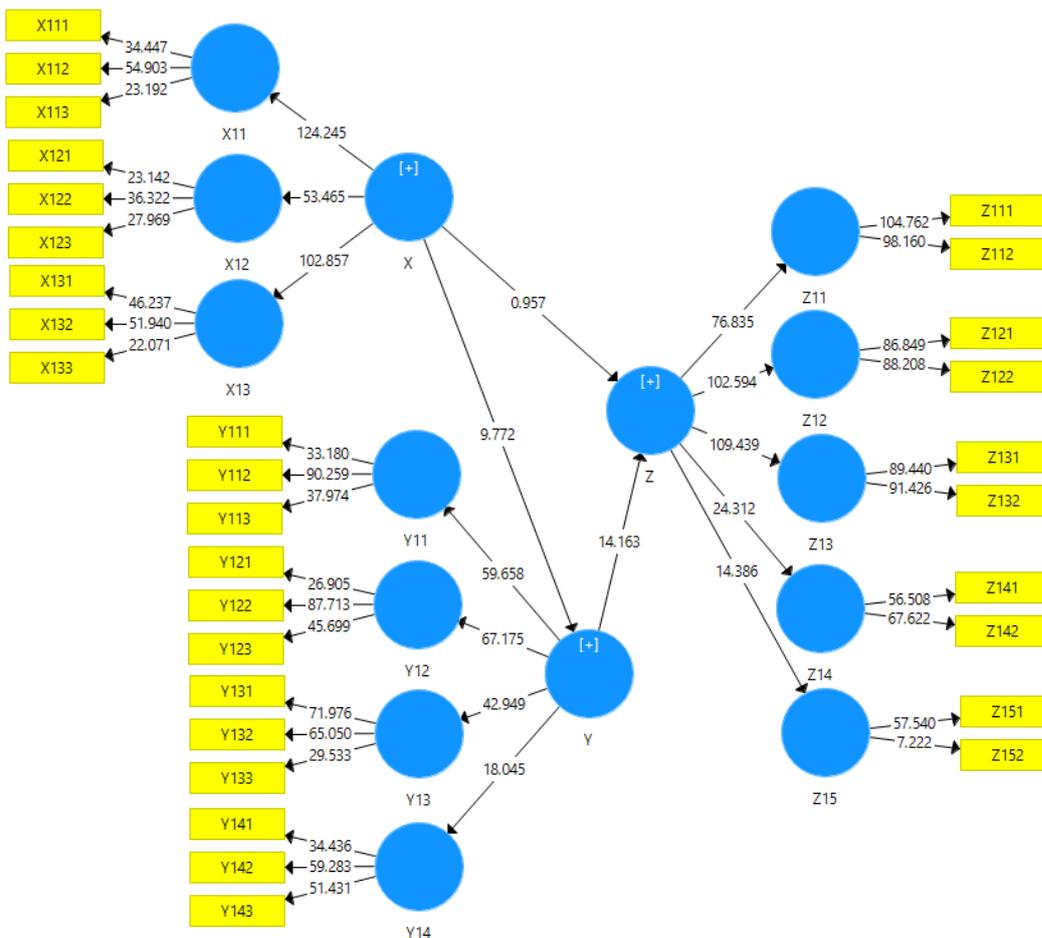
Tabel 2
Karakteristik responden

No.	Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	51	56,67
2	Wanita	39	43,33
Jumlah		90	100%
Kepangkatan			
1	Pengatur Muda/IIa	-	-
2	Pengatur Muda Tk I/IIb	-	-
3	Pengatur/IIc	-	-
4	Pengatur Tk I/IIId	23	25,56
5	Penata Muda/IIIa	16	17,78
6	Penata Muda Tk I/IIIb	6	6,67
7	Penata/IIIc	24	26,67
8	Penata Tk I/IIId	21	23,33
Jumlah		90	100%
Pendidikan			
1	Strata 2/S2	3	3,33
2	Strata 1/S1	59	65,56
3	Diploma	5	5,56
4	SMA	23	25,56
5	SMP	-	-
Jumlah		90	100%
Usia			
1	25 - 30	-	-

2	31 - 35	5	5,56
3	36 - 40	42	46,67
4	41 - 45	27	30,00
5	46 - 50	11	12,22
6	51 - 55	5	5,56
Jumlah		90	100%
Masa Kerja			
1	0 - 5	-	-
2	6 - 10	25	27,78
3	11 - 15	54	60,00
4	16 - 20	7	7,78
5	20 >	4	4,44
Jumlah		90	100%

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil Analisis



Gambar 1
Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS, 2020.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3
Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi t	Keputusan
1	Kemampuan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,509	9,772	0,000	Hipotesis 1 diterima
2	Kemampuan Kerja -> OCB	0,059	0,957	0,339	Hipotesis 2 ditolak
3	Kepuasan Kerja -> OCB	0,792	14,163	0,000	Hipotesis 3 diterima
4	Kemampuan Kerja -> Kepuasan Kerja -> OCB	0,403	7,731	0,000	Hipotesis 4 diterima

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2020.

Pembahasan

Penelitian ini menjelaskan model hubungan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* yang dikaitkan dengan kemampuan kerja pada pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu.. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, selanjutnya adalah pembahasan terhadap hasil analisis. Pembahasan yang dilakukan, pertama, pembahasan hasil pengujian atas indikator dari masing-masing variabel penelitian terdiri dari kemampuan kerja, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship Behavior*. Kedua, pembahasan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan teori-teori ataupun hasil penelitian empiris sebelumnya, apakah teori atau hasil penelitian empiris tersebut mendukung atau bertentangan dengan hasil pengujian hipotesis.

Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan adanya pengaruh Kemampuan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, Kemampuan Kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan Kepuasan Kerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Gu & Siu (2009), yang menemukan bahwa keterampilan interpersonal yang biasa-biasa saja adalah kelemahan utama angkatan kerja, kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja pekerjaan serta training, gaji, dan dukungan kolega adalah faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja. Begitu juga dengan Chiva & Alegre, J. (2008), menemukan bahwa Organizational learning capability (OLC) mampu memoderasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja.

Sutherland (2013), juga menemukan bahwa ada perbedaan dalam kepuasan kerja antara wiraswasta tanpa karyawan dan mereka yang memiliki karyawan, wiraswasta yang memiliki karyawan cenderung merasa lebih puas, ada perbedaan dalam kepuasan kerja antara manajer di perusahaan kecil dan manajer di perusahaan besar, tetapi tidak untuk tiga aspek pekerjaan terkait proses yang terkait dengan utilitas prosedural, untuk wiraswasta, ada korelasi positif dan terkadang signifikan secara statistik antara kepuasan kerja individu secara keseluruhan dan kepuasan dengan sepuluh aspek pekerjaan, serta untuk pekerja upahan, ada korelasi positif yang seragam dan signifikan secara statistik antara kepuasan kerja individu secara keseluruhan dan kepuasan dengan sepuluh aspek pekerjaan. Begitu juga dengan Meisler (2014), juga menemukan bahwa kecerdasan emosional berhubungan positif dengan

keterampilan politik dan kepuasan kerja. Selain itu, temuan menunjukkan bahwa keterampilan politik memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja.

Kara, *et al.* (2012), menemukan bahwa tingkat kepuasan kerja ditentukan oleh empat faktor: “kondisi manajemen”, “pemenuhan pribadi”, “menggunakan kemampuan dalam pekerjaan”, dan “kondisi kerja”, ada perbedaan signifikan terkait gender dengan dimensi kepuasan kerja "menggunakan kemampuan dalam pekerjaan", serta dengan variabel kontrol seperti usia, status perkawinan, tingkat pendapatan bulanan, pendidikan, jenis departemen, jabatan yang dipegang, lama bekerja di organisasi, lamanya di sektor pariwisata, dan frekuensi pergantian pekerjaan, sebagian besar perbedaan gender tetap signifikan. Hendri (2019), menemukan bahwa *learning organization* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Begitu juga dengan Harris & Fleming (2017), yang menemukan bahwa sifat kesadaran memiliki pengaruh yang konsisten terhadap kecenderungan produktivitas. Lebih penting lagi, temuan mengungkapkan bahwa kecenderungan produktivitas mempengaruhi ambiguitas peran, kepuasan kerja dan kinerja layanan yang dinilai sendiri dan bahwa penambahan konstruk ke dalam studi kepribadian secara signifikan meningkatkan kemampuan penjas model kepribadian. Sungu *et al.* (2019), juga menemukan bahwa POS meningkatkan AOC yang pada gilirannya, secara positif memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja, dan yang terpenting, hasil menunjukkan bahwa kemampuan kinerja memoderasi efek langsung dan tidak langsung (melalui AOC) dari POS terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kemampuan karyawan untuk tugas tidak hanya signifikan untuk sumber daya timbal balik yang diinvestasikan oleh organisasi pada karyawan, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Robbins dan Judge (2008), menjelaskan kemampuan (ability) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Sedangkan, Kreitner dan Kinicki (2003), menjelaskan bahwa kemampuan diartikan sebagai karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal. Pegawai yang memiliki kemampuan memadai akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan waktu atau target yang telah ditetapkan dalam program kerja. Begitu juga dengan Hasibuan (2005), kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan, Swasto (2003), kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Katz dan Rosenweigh dalam Thoha (1998), mengatakan bahwa kemampuan bergantung pada keterampilan dan pengetahuan (ability depends upon both skill and knowledge), dua unsur yaitu pengetahuan dan keterampilan merupakan pencerminan dari kemampuan yang diperoleh dari pendidikan formal, dan non formal yang dapat menunjang peningkatan kecakapan. Melalui pendidikan akan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat.

Wijaya (1993), mengemukakan bahwa keterampilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sangat dipengaruhi oleh kuantitas dan kualitas latihan yang telah dialaminya. Sedangkan Zainun (1996), menyatakan bahwa kemampuan kerja antara lain ditentukan oleh mutu pekerjaan yang dapat digambarkan melalui tingkat dan jenis pendidikan. Selain pendidikan, latihan juga dapat membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja. Gibson, *et al.* (1996), mendefinisikan kemampuan sebagai potensi yang

dimiliki oleh seseorang untuk melakukan pekerjaan maupun tugas-tugas sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Robbins dan Judge (2008), mengatakan terdapat dua macam kemampuan kerja yaitu: (1) Kemampuan Intelektual, yakni kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berfikir, menalar, dan memecahkan masalah. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah kecerdasan angka, pemahaman verbal, kecepatan persepsi, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi spasial, dan mengingat, dan yang (2) Kemampuan Fisik, yakni kemampuan melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen kemampuan fisik pegawai. Sedangkan, Hersey & Blanchard dalam Dharma (1995), mengatakan bahwa kemampuan kerja merupakan suatu keadaan yang ada pada diri pekerja yang secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil dalam bekerja sesuai bidang pekerjaannya. Dalam pembentukannya, kemampuan kerja mengacu kepada beberapa indikator, menurut Hersey dan Blanchard antara lain: (1) Kemampuan Teknis, (2) Kemampuan Konseptual, dan (3) Kemampuan Sosial.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil analisis statistik deskriptif variabel kemampuan kerja yang mendapatkan skor tinggi, yakni 4,15. Nilai tanggapan responden ini berasal dari item: (1) Penguasaan peralatan kerja, Penguasaan prosedur dan metode kerja, serta Memahami peraturan tugas dalam indikator kemampuan teknis; (2) Memahami kebijakan organisasi, Memahami tujuan organisasi, serta Memahami target organisasi dalam indikator kemampuan konseptual; serta (3) Mampu bekerja sama dengan rekan kerja tanpa konflik, Kemampuan bekerja dalam tim, serta Kemampuan berempati dalam indikator kemampuan sosial. Item yang mendapat tanggapan tertinggi pada masing-masing indikator adalah Penguasaan prosedur dan metode kerja dalam indikator kemampuan teknis, Memahami tujuan organisasi dalam indikator kemampuan konseptual, serta Kemampuan bekerja dalam tim dalam indikator kemampuan sosial.

Pengaruh Kemampuan Kerja terhadap OCB

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan adanya pengaruh Kemampuan Kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, tetapi tidak kuat atau tidak signifikan. Artinya, Kemampuan Kerja yang semakin tinggi tidak mampu mendorong peningkatan OCB Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

Hasil penelitian ini tidak mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Morales-Sánchez & Pasamar (2019), yang menemukan bahwa kemampuan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap tingkat OCB, serta POS juga memiliki efek langsung yang penting pada OCB, serta memoderasi hubungan antara peluang dan OCB. Begitu juga dengan, Li, *et al.* (2016), juga menemukan bahwa pemberdayaan kepemimpinan berhubungan positif dengan berkembang di tempat kerja, dengan demikian pada gilirannya mempengaruhi OCB yang berorientasi pada perubahan, selain itu, orientasi otonomi karyawan memoderasi hubungan tersebut sehingga ketika karyawan memiliki orientasi otonomi tinggi, mereka berkembang pesat di tempat kerja dan lebih cenderung melakukan OCB yang berorientasi pada perubahan.

Turnipseed & VandeWaa (2020), menemukan bahwa ada hubungan yang berbeda antara dimensi pemberdayaan psikologis dan dimensi OCB. Dimensi OCB tentang pertengkar, altruisme dan kepatuhan terkait dengan dimensi pemberdayaan psikologis dari makna, kesadaran juga terkait dengan kompetensi. Chuang, *et al.* (2019), menemukan bahwa pemodelan bertingkat menunjukkan bahwa pengaruh negatif yang dinilai sendiri selama pagi dikaitkan dengan nilai OCB-Is rekan kerja selama sore hari, OCB-Is secara positif dikaitkan dengan kepuasan kerja dan kinerja kreatif rekan kerja selama sore hari, serta berdasarkan

pengaruh tidak langsung, OCB-Is memediasi hubungan antara pengaruh negatif dan kepuasan kerja, dan pengaruh negatif dan kinerja kreatif; dan karyawan dengan kompetensi kerja tingkat tinggi cenderung terlibat dalam OCB-Is lebih dari karyawan dengan kompetensi kerja tingkat rendah ketika mengalami pengaruh negatif.

Sedangkan, Comeau & Griffith (2005), menemukan bahwa interaksi orang-orang dalam lingkungan akan menunjukkan bahwa kemandirian dan kepribadian harus berinteraksi dengan tingkat dampak OCB. Hasilnya menunjukkan efek utama yang kuat dari saling ketergantungan tugas pada OCB dan juga efek utama dari saling ketergantungan tujuan pada OCB, selain itu, ada juga pengaruh interaksi tugas dan saling ketergantungan tujuan. Hasilnya gagal untuk menunjukkan, bagaimanapun, bahwa saling ketergantungan dapat bertindak sebagai moderator pada hubungan antara keramahan dan OCB dan kesadaran dan OCB. Mendoza & Lara (2007), menemukan bahwa hasil mendukung bahwa PO fit adalah anteseden dari OCBO, OCBIC, dan OCBIS, dan juga, secara umum, bahwa tiga dimensi WA (ketidakberdayaan, ketidakberartian, dan keterasingan diri) memediasi hubungan ini; (3) Secara terpisah, semua dimensi WA didukung sepenuhnya atau sebagian sebagai "mediator penuh", kecuali ketidakberdayaan dan ketidakberartian yang tampaknya bertindak di OCBIS sebagai "mediator parsial", serta (4) Model yang diuji menunjukkan PO fit memprediksi OCB dan bahwa hubungan ini dapat dijelaskan dengan peran mediasi WA.

Munene, *et al.* (2016), menemukan bahwa perencanaan, penilaian berkelanjutan dan inisiasi sebagai kompetensi guru operator berhubungan secara signifikan dan positif dengan pemberdayaan, juga, pemberdayaan secara signifikan dan positif terkait dengan OCB, demikian pula, pemberdayaan muncul sebagai mediator penuh dari hubungan antara kompetensi guru dan OCB. Beauregard (2012), menemukan bahwa kepribadian memiliki kekuatan penjelas yang signifikan di luar pertukaran sosial dalam memprediksi OCB, karyawan dengan tingkat kesempurnaan adaptif yang tinggi melaporkan tingkat OCB yang lebih tinggi, efikasi diri umum juga memprediksi lebih banyak partisipasi dalam perilaku OCB, tetapi hanya untuk pria, wanita tampaknya menjalankan perilaku OCB terlepas dari seberapa percaya diri mereka untuk dapat melakukan dengan sukses, serta hal ini mungkin disebabkan oleh norma sosial dan organisasi yang menempatkan perempuan dalam peran "penolong" dan mengharapkan lebih banyak perilaku komunal dari mereka daripada dari laki-laki.

Podsakoff *et al.* (2000), mengatakan bahwa OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. Pertama, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. Kedua, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. Ketiga, OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Keempat, OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. Kelima, OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. Keenam, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. Ketujuh, OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Dan terakhir, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

Selanjutnya, Organ mengemukakan lima dimensi primer dari OCB (Allison, dkk, 2001), yakni: (1) Altruism, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional; (2) Civic Virtue, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah; (3) Conscientiousness, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum; (4) Courtesy, adalah perilaku meringankan

problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain; serta (5) Sportmanship, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Namun demikian, meskipun temuan penelitian menunjukkan tidak kuatnya kemampuan kerja dalam mendorong peningkatan OCB, tetapi hasil analisis statistik deskriptif variabel *organizational citizenship behavior* adalah mendapatkan skor tinggi, yakni 4,03 atau tinggi. Nilai tanggapan responden ini berasal dari item: (1) Menggantikan tugas rekan yang tidak masuk, serta Memberikan saran kreatif rekan sekerja dalam indikator *altruism*; (2) Membela organisasi dari ancaman, serta Membela organisasi dari kritikan pegawai dalam indikator *civic virtue*; (3) Tidak buang waktu ketika bekerja, serta Bekerja sebanyak mungkin dalam indikator *conscientiousness*; (4) Menjaga kerahasiaan informasi, serta Selalu siap informasi terbaru dalam indikator *courtesy*; serta (5) Tidak mengeluh ketika lembur, serta Datang tepat waktu dalam indikator *sportmanship*. Item yang mendapat tanggapan tertinggi pada masing-masing indikator adalah Memberikan saran kreatif rekan sekerja dalam indikator *altruism*; Membela organisasi dari ancaman dalam indikator *civic virtue*, Tidak buang waktu ketika bekerja dalam indikator *conscientiousness*; Selalu siap informasi terbaru dalam indikator *courtesy*, serta Datang tepat waktu dalam indikator *sportmanship*

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan OCB Pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Yeo, *et al.* (2015), yang menemukan bahwa *Employees' relationships with their managers* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *loyalty OCB*, *employees' relationships with their managers* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Compliance OCB*, *employee's relationships with their managers* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Participation OCB*, *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *loyalty OCB*, *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Compliance OCB*, *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Participation OCB*. Sedangkan, Mohammed Kunda, *et al.* (2019), menemukan bahwa dua dari empat dimensi CSR, yaitu, *CSR-Society and environment* serta *CSR-Government* berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB, sedangkan *CSR-Employee* dan *CSR-Customer* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, *CSR-Employee* adalah satu-satunya variabel diantara empat dimensi persepsi CSR yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, serta *Job satisfaction* gagal mendukung efek mediasi antara CSR dengan OCB.

Eissenstat & Lee (2017), menemukan bahwa *meaningful work* melalui moderasi *Work time flexibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction*, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan kepuasan kerja gagal mendukung efek mediasi antara *meaningful work* dengan OCB. Sedangkan, Sri Indarti, dkk., (2017), menemukan bahwa semakin tinggi kepribadian, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja, dan jika dimediasi OCB, ternyata lebih meningkat lagi.

Keith Davis dalam Mangkunegara (2013), mengemukakan beberapa hal yang terkait dengan kepuasan kerja, diantaranya: (1) *Turnover*: Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi; (2) Tingkat ketidakhadiran (*absen*) kerja: Pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (*absen*) tinggi. Mereka sering tidak hadir

kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif; (3) Umur: Pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur lebih muda. Hal ini diasumsikan pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas; (4) Tingkat pekerjaan: Pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja; dan (5) Ukuran organisasi perusahaan: Ukuran organisasi organisasi dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu organisasi berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

Sedangkan, Mangkunegara (2013), menyebutkan ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya, yaitu: (1) Faktor pegawai: Yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja; dan (2) Faktor pekerjaan, yaitu: Jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Ghiselli dan Brown dalam Moh. As'ad (2004), mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu: (1) Kedudukan (Posisi): Seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja; (2) Pangkat (Golongan): Pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu. Apabila ada kenaikan upah, maka akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya; (3) Umur: Ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur pegawai. Umur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan; (4) Jaminan Finansial dan Jaminan Sosial: Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja; serta (5) Mutu Pengawasan: Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (sense of belonging).

Sedangkan Robbins dan Judge (2009), menyatakan ada lima faktor kepuasan kerja yaitu: 1) Kepuasan terhadap Pekerjaan: Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri; (2) Kepuasan terhadap Imbalan: Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu; (3) Kepuasan terhadap Supervisi Atasan: Pegawai merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi; (4) Kepuasan terhadap Rekan Kerja: Pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial; serta (5) Kesempatan Promosi: Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh statistik deskriptif variabel OCB yang mendapat respon tinggi dari responden sebagaimana telah dijelaskan di atas, dan juga statistik deskriptif kepuasan kerja yang juga memperoleh skor tinggi, yakni 4,06. Nilai tanggapan responden ini berasal dari item: (1) Pekerjaan sesuai keinginan, Pekerjaan sesuai pendidikan, serta Fasilitas memadai dalam indikator kepuasan terhadap pekerjaan; (2) Puas gaji pokok,

Puas tunjangan-tunjangan, serta Gaji sesuai beban kerja dalam indikator kepuasan terhadap imbalan; (3) Suasana kekeluargaan baik, Kebutuhan sosial terpenuhi, serta Rekan kerja siap membantu dalam indikator kepuasan terhadap rekan kerja; serta (4) Kesempatan naik jabatan terbuka luas, Prestasi baik dapat promosi, serta Tidak ada diskriminasi kenaikan jabatan dalam indikator kesempatan promosi. Item yang mendapat tanggapan tertinggi pada masing-masing indikator adalah Pekerjaan sesuai keinginan dalam indikator kepuasan terhadap pekerjaan, Puas tunjangan-tunjangan dalam indikator kepuasan terhadap imbalan, Kebutuhan sosial terpenuhi dalam indikator kepuasan terhadap rekan kerja, serta (Prestasi baik dapat promosi dalam indikator kesempatan promosi).

Peranan Mediasi Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan adanya peranan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil analisis koefisien jalur bertanda positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, Kepuasan kerja yang semakin meningkat mampu memediasi pengaruh kemampuan kerja terhadap OCB pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu.

Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Chinomona & Dhurup (2014), yang menemukan bahwa *Employee Job satisfaction (EJS)* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara QWL dengan ETI. Sedangkan, Libertya & Azzuhri (2016), menemukan bahwa Kepuasan kerja tidak berhasil memediasi hubungan antara QWL dengan OCB. Tetapi, Ruhana, *et al.* (2019), menemukan bahwa *job satisfaction* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara kemampuan dengan OCB.

Yadav & Rangnekar (2014), menemukan bahwa *job satisfaction* secara signifikan mampu memediasi hubungan antara *Role Clarity* dengan OCB. Carmeli and Freund, (2003), menunjukkan temuan yang menarik yaitu kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang menghubungkan antara komitmen kerja bersama dengan kinerja pekerjaan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil statistik deskriptif dari ketiga variabel penelitian, yakni: Kemampuan kerja, kepuasan kerja, dan OCB, yang masing-masing memperoleh nilai tanggapan responden tinggi sebagaimana telah dijelaskan pada bagian 5.7.1, 5.7.2, dan 5.7.3.

Simpulan

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa temuan empiris penelitian ini adalah kemampuan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja maupun terhadap OCB pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu. Temuan lainnya adalah kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh kemampuan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini didukung oleh beberapa item tertinggi, diantaranya kemampuan bekerja dalam tim dalam variabel kemampuan kerja, Pekerjaan sesuai keinginan dalam variabel kepuasan kerja, serta Memberikan saran kreatif rekan sekerja dalam variabel OCB.

Memang telah disadari bahwa terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi OCB, namun demikian temuan penelitian ini mengindikasikan pentingnya faktor kepuasan kerja dalam mendorong peningkatan OCB. Salah satu faktor yang dianggap penting untuk mendorong peningkatan kepuasan kerja adalah kemampuan kerja. Bilamana pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu merasa memiliki kemampuan dalam bekerja, maka semangat bekerja dan kepuasan kerja akan semakin meningkat, yang pada gilirannya berdampak kepada keinginan mereka untuk melakukan tugas tambahan di luar tugas utamanya secara

sukarela atau diistilahkan OCB. Namun demikian, hasil yang diperoleh tidak berhasil membuktikan adanya pengaruh signifikan kemampuan kerja terhadap OCB.

Meskipun pengaruh langsung kemampuan kerja terhadap OCB tidak signifikan, tetapi bilamana melalui mediasi kepuasan kerja, maka menjadi berarti. Artinya, mediasi kepuasan kerja sangat kuat. Ini dapat menjadi perhatian kepada manajemen Badan Keuangan Daerah Kota Batu untuk benar-benar memperhatikan masalah kepuasan kerja pegawainya yang mengurus kebutuhan orang banyak di Batu ini.

Penelitian ini hanya didasarkan hasil isian angket sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang obyektif dalam proses pengisian seperti adanya saling bersamaan dalam pengisian angket. Kemudian, dalam pengisian angket diperoleh adanya sifat responden sendiri seperti kejujuran dan ketakutan dalam menjawab kuesioner dengan sebenarnya. Mereka juga dalam memberikan jawaban tidak berfikir jernih (hanya asal selesai dan cepat) karena faktor waktu dan pekerjaan. Selain itu, faktor yang digunakan untuk mengungkap tanggapan pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu terhadap OCB sangat terbatas pada faktor kemampuan kerja dan kepuasan kerja saja, sehingga perlu dilakukan penelitian lain yang lebih luas untuk mengungkap tanggapan pegawai terhadap OCB pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Batu secara menyeluruh.

Daftar Pustaka

- Alexandra Beaugregard, T. (2012), "Perfectionism, self- efficacy and OCB: the moderating role of gender", *Personnel Review*, Vol. 41 No. 5, pp. 590-608. <https://doi.org/10.1108/00483481211249120>
- Amstrong, M. A *Handbook of Human Resource Management Practice*, Tenth Edition, London: Kogan Page Publishing, 2006.
- Arikunto. 2006. *Metode Penelitian*. Jakarta: Erlangga
- As'ad, Moh. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Cetakan Kesembilan, Yogyakarta: Liberty, 2004.
- Chinomona, Richard & Dhurup, Manilall. (2014). The influence of the quality of working life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the sme sector in zimbabwe. *SAJEMS NS 17 (2014) No 4:363-378*.
- Chiva, R. and Alegre, J. (2008), "Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability", *Personnel Review*, Vol. 37 No. 6, pp. 680-701. <https://doi.org/10.1108/00483480810906900>.
- Chuang, Y., Chiang, H. and Lin, A. (2019), "Helping behaviors convert negative affect into job satisfaction and creative performance: The moderating role of work competence", *Personnel Review*, Vol. 48 No. 6, pp. 1530-1547. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0038>
- Comeau, D.J. and Griffith, R.L. (2005), "Structural interdependence, personality, and organizational citizenship behavior: An examination of person- environment interaction", *Personnel Review*, Vol. 34 No. 3, pp. 310-330. <https://doi.org/10.1108/00483480510591453>.
- Dharma, Agus. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 1995.

- Eissenstat, SunHee Jang & Yunsoo Lee (2017) Understanding organizational citizenship behavior: the counselor's role. *International Journal of Workplace Health Management Vol. 10 No. 6, 2017 pp. 491-507* © Emerald Publishing Limited 1753-8351 DOI 10.1108/IJWHM-05-2017-0030.
- George, J.M. & G.R. Jones. Understanding and Managing Organizational Behavior, Fifth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, Donnelly Jr. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Bina Rupa Aksara, 2009.
- Gibson, L. James, John M. Ivancevich, James H. Donnelly. Perilaku, Struktur, Proses, Alih Bahasa Nunuk Ardiani, Jakarta: Erlangga, 1996.
- Gu, Z. and Chi Sen Siu, R. (2009), "Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 561-578. <https://doi.org/10.1108/09596110910967809>.
- Hamsani, Hamsani, Devi Valeriani, & Nizwan Zukhri. (2019). Work Status, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Bangka Islamic Bank, Province of Bangka Belitung. *International Review of Management and Marketing*, 2019, 9(3), 1-8.
- Handoko, T. Hani. Dasar-Dasar Manajemen Operasi dan Produksi, Cetakan Kesepuluh, Yogyakarta: BPFE, 2008.
- Handoko, T. Hani. Manajemen, Yogyakarta: BPFE, 1995.
- Harris, E.G. and Fleming, D.E. (2017), "The productive service employee: personality, stress, satisfaction and performance", *Journal of Services Marketing*, Vol. 31 No. 6, pp. 499-511. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2015-0347>
- Hasibuan, Malayu SP. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi: Revisi, Jakarta: PT, Bumi Aksara, 2005.
- Hendri, M.I. (2019), "The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 7, pp. 1208-1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Hermawati, Adya & Nasharuddin Mas. (2017). Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management Vol. 59 No. 6, 2017 pp. 1143-1158* © Emerald Publishing Limited 1754-243X DOI 10.1108/IJLMA-08-2016-0070.
- Jesús Suárez- Mendoza, M. and Zoghbi- Manrique- de- Lara, P. (2007), "The impact of work alienation on organizational citizenship behavior in the Canary Islands",

International Journal of Organizational Analysis, Vol. 15 No. 1, pp. 56-76.
<https://doi.org/10.1108/19348830710860156>.

Kara, D., Uysal, M. and Magnini, V.P. (2012), "Gender differences on job satisfaction of the five- star hotel employees: The case of the Turkish hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No. 7, pp. 1047-1065.
<https://doi.org/10.1108/09596111211258919>

Kasekende, F., Munene, J.C., Otengi, S.O. and Ntayi, J.M. (2016), "Linking teacher competences to organizational citizenship behaviour: The role of empowerment", *International Journal of Educational Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 252-270.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2014-0140>.

Kreitner, Robert, & Angelo Kinicki. *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Erly Suandy, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat, 2003.

Kurniawati, Chaterine Eka. (2018). Pengaruh quality of work life terhadap work engagement dan organizational citizenship behaviour pada perusahaan elektronik di Surabaya. *AGORA Vol. 6. No. 2 (2018)*.

Lee, Jin-Soo, Ki-Joon Back, & Chan, Eric S.W. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 27 No. 5, 2015 pp. 768-789 © Emerald Group Publishing Limited 0959-6119 DOI 10.1108/IJCHM-11-2013-0530*.

Li, M., Liu, W., Han, Y. and Zhang, P. (2016), "Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 732-750. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032>

Libertya, Diza Nurina & Azzuhri, Misbahuddin. (2016). Pengaruh quality of work life (QWL) terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap organizational citizenship behavior (OCB) (Studi pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Martadinata). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya Vol. 4 No. 2 Semester Genap 2015/2016 Liberty*.

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.

Mathis, Robert L, & John H. Jackson. *Human Resource Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2011.

Meisler, G. (2014), "Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction", *Employee Relations*, Vol. 36 No. 3, pp. 280-293. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2013-0021>

Mohammed, Mohammed Kunda, Göksel Ataman, & Nihal Kartaltepe Behram. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior The mediating

role of job satisfaction. *Journal of Global Responsibility Vol. 10 No. 1, 2019 pp. 47-68* © Emerald Publishing Limited 2041-2568 DOI 10.1108/JGR-06-2018-0018.

Morales-Sánchez, R. and Pasamar, S. (2019), "How to improve organisational citizenship behaviour by combining ability, motivation and opportunity: The moderator role of perceived organisational support", *Employee Relations*, Vol. 42 No. 2, pp. 398-416. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0169>.

Muhdar, HM., (2015). *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan*. Gorontalo: Sultan Amai Press IAIN Sultan Amai Gorontalo

Pio, Riane Johnly & Tampi, Johny Revo Elia. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management Vol. 60 No. 2, 2018 pp. 757-767* © Emerald Publishing Limited 1754-243X DOI 10.1108/IJLMA-03-2017-0028.

Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge. *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.

Robbins, Stephen P, & Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*, Edisi ke 12, Jakarta: Salemba Empat, 2008.

Ruhana, Ika, Astuti, Endang Siti, Utami, Hamidah Nayati, Afrianti, Tri Wulida. (2019). The effect of quality of work life (QWL) on job satisfaction and organization citizenship behavior (OCB) (a study of nurse at numerous hospitals in Malang, Indonesia). *JPAS Vol. 4, No. 2, pp. 51-58* © 2019 FIA UB. All right reserved ISSN 2548-902X e-ISSN 2541-6979.

Sopiah, *Perilaku Organisasional*, Edisi I, Yogyakarta: Andi Offset, 2008.

Sungu, L.J., Weng, Q. (. and Kitule, J.A. (2019), "When organizational support yields both performance and satisfaction: The role of performance ability in the lens of social exchange theory", *Personnel Review*, Vol. 48 No. 6, pp. 1410-1428. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0402>

Sutherland, J. (2013), "Employment status and job satisfaction", *Evidence-based HRM*, Vol. 1 No. 2, pp. 187-216. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2012-0008>

Swasto, Bambang. *Pengaruh Sumber Daya Manusia (Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan dan Imbalan)*, Malang: FIA, UB, 2003.

Syahbanuari, Bevy Army & Abdurrahman, Dudung. (2019). Pengaruh quality of work life (QWL) dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) (Studi pada pegawai tetap PT Pindad Persero Bandung). *Prosiding Manajemen ISSN: 2460-6545, Volume 5, No. 1, Tahun 2019*.

Thoha, Miftah. *Perspektif Perilaku Birokrasi*, Jakarta: Rajawali Press, 1998.

- Totawar, Abhishek K & Nambudiri, Ranjeet. (2013). Can fairness explain satisfaction? mediation of quality of work life (qwl) in the influence of organizational justice on job satisfaction. *South Asian Journal of Management, Volume 21 No. 2*.
- Turnipseed, D.L. and VandeWaa, E.A. (2020), "The little engine that could: the impact of psychological empowerment on organizational citizenship behavior", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 23 No. 4, pp. 281-296. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-06-2019-0077>.
- Wijaya, Indra. Pokok-pokok Perencanaan, Yogyakarta: Kanisius, 1993.
- Yadav, Mohit & Rangnekar, Santosh. (2014). Job satisfaction as mediator of association between role clarity and organisational citizenship behaviour. *Review of HRM, Vol. 3, April 2014*.
- Yeo, Mabel, Subramaniam Ananthram, Stephen Teo, & Cecil Pearson. (2015). Leader-Member Exchange and Relational Quality in a Singapore Public Sector Organization. *Journal of Organizational Behaviour, 24:pp 561-583*.
- Zainun, Buchari. Manajemen dan Motivasi, Jakarta: Balai Pustaka, 1996.
- Zulkarnain, Dedy & Manurung, Antonius Dieben Robinson. (2020). The influences of transformational leadership, organizational citizenship behavior, and quality of work life on the job satisfaction. *DIJMS Volume 1, Issue 3, January 2020 E-ISSN : 2686-522X, P-ISSN : 2686-5211*