

Peningkatan Loyalitas Kerja Pegawai Ditinjau dari Segi *Organizational Citizenship Behavior*, Kemampuan Kerja dan Kecerdasan Emosional Melalui Kepuasan Kerja Tenaga Perencana

Maria Ulfa^{1*}, Endang Suswati², Nugroho Agus Santoso³
^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Gajayana, Indonesia

Alamat : Jl. Mertojoyo Blok L, Merjosari, Lowokwaru, Kota Malang
Korespondensi penulis : mariulfa00809@email.com

Abstract. This study aims to analyze the effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB), work ability, and emotional intelligence on job loyalty through job satisfaction among planning staff in the Mojokerto City Government. This research employs a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires from 108 respondents and analyzed using path analysis with AMOS 24. The results indicate that OCB ($\beta = 0.336$; $p < 0.001$), work ability ($\beta = 0.237$; $p < 0.001$), and emotional intelligence ($\beta = 0.449$; $p < 0.001$) have a positive and significant effect on job satisfaction. Furthermore, OCB ($\beta = 0.211$; $p < 0.001$), work ability ($\beta = 0.378$; $p < 0.001$), and emotional intelligence ($\beta = 0.242$; $p < 0.001$) also significantly influence job loyalty. Job satisfaction mediates the relationship between OCB and job loyalty ($\beta = 0.074$; $p < 0.05$) and between emotional intelligence and job loyalty ($\beta = 0.098$; $p < 0.05$) but is not significant for work ability ($\beta = 0.052$; $p > 0.05$). These findings suggest that enhancing job loyalty can be achieved through improving job satisfaction, particularly by promoting sportmanship, cognitive ability, and self-motivation among employees.

Keywords: OCB, work, ability, emotional, intelligence.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB), kemampuan kerja, dan kecerdasan emosional terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja tenaga perencana di Pemerintah Kota Mojokerto. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 108 responden dan dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan AMOS 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB ($\beta = 0,336$; $p < 0,001$), kemampuan kerja ($\beta = 0,237$; $p < 0,001$), dan kecerdasan emosional ($\beta = 0,449$; $p < 0,001$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, OCB ($\beta = 0,211$; $p < 0,001$), kemampuan kerja ($\beta = 0,378$; $p < 0,001$), dan kecerdasan emosional ($\beta = 0,242$; $p < 0,001$) juga berpengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja. Kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara OCB dan loyalitas kerja ($\beta = 0,074$; $p < 0,05$) serta kecerdasan emosional dan loyalitas kerja ($\beta = 0,098$; $p < 0,05$), tetapi tidak signifikan untuk kemampuan kerja ($\beta = 0,052$; $p > 0,05$). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan loyalitas kerja dapat dicapai melalui peningkatan kepuasan kerja, terutama dengan mendorong sportmanship, peningkatan kemampuan kognitif, dan motivasi diri pegawai.

Kata kunci: OCB, kemampuan, kerja, kecerdasan, emosional.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam keberhasilan suatu organisasi. Karyawan tidak hanya sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai perencana dan pengambil keputusan yang menentukan efektivitas organisasi (Djarmiko & Jumaedi, 2011:103). Oleh karena itu, organisasi memerlukan tenaga kerja yang terampil, berdedikasi, dan memiliki loyalitas tinggi dalam menjalankan tugasnya. Manajemen SDM yang efektif bertujuan untuk meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Loyalitas kerja menjadi faktor

krusial dalam menentukan kelangsungan organisasi di masa depan. Faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas meliputi kepuasan kerja, insentif, komunikasi efektif, lingkungan kerja, pengembangan karir, pelatihan, jaminan kesejahteraan, serta hubungan antar karyawan (Steers & Porter dalam Rohmini, 2011:7). Peningkatan loyalitas dapat dilakukan dengan menyediakan fasilitas kerja yang memadai serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Gunastri, 2009:14).

Dalam konteks pemerintahan, khususnya di Pemerintah Kota Mojokerto, Bagian Perencanaan memegang peranan penting dalam merancang dan menyusun program pembangunan daerah. Namun, terdapat tantangan dalam meningkatkan kualitas dan loyalitas tenaga perencana. Faktor-faktor seperti latar belakang pendidikan yang tidak sesuai, rendahnya keterampilan, serta ketidaksesuaian karakteristik pekerjaan dengan individu berkontribusi pada menurunnya kepuasan dan loyalitas kerja. Sebagai solusi, Pemerintah Kota Mojokerto melakukan berbagai upaya seperti pelatihan dan peningkatan kapasitas untuk meningkatkan kualitas perencanaan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang berkontribusi terhadap loyalitas kerja. Mathis dan Jackson (2002:98) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif yang berasal dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja dan loyalitas mereka (European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition, 2007). Robbins (2011:147) menambahkan bahwa pekerja yang memiliki kepuasan kerja lebih tinggi cenderung lebih produktif dibandingkan mereka yang tidak puas dengan pekerjaannya.

Salah satu aspek yang berkontribusi terhadap kepuasan dan loyalitas kerja adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB), yang mengacu pada perilaku sukarela karyawan dalam membantu organisasi tanpa adanya kewajiban formal. Menurut Robbins dan Judge (2008:40), organisasi yang memiliki karyawan dengan OCB yang baik akan memiliki kinerja yang lebih baik. Dalam lingkungan kerja Pemerintah Kota Mojokerto, masih terdapat kendala dalam membangun budaya OCB yang kuat. Banyak tenaga perencana yang enggan bekerja di luar jam kerja atau melakukan tugas yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaannya, sehingga berdampak pada pencapaian target pekerjaan.

Selain OCB, kecerdasan emosional juga berperan penting dalam kepuasan dan loyalitas kerja. Goleman (1999) menyatakan bahwa kecerdasan emosional lebih berpengaruh terhadap kesuksesan seseorang dibandingkan dengan kecerdasan intelektual. Karyawan dengan

kecerdasan emosional yang tinggi mampu mengelola emosi, beradaptasi dengan lingkungan kerja, serta menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan. Sayangnya, dalam lingkungan Pemerintah Kota Mojokerto, masih terdapat tantangan dalam membangun kecerdasan emosional yang baik. Beberapa karyawan enggan bekerja sama dengan rekan kerja yang dianggap kurang kompeten, dan sebagian besar pemimpin masih menerapkan gaya kepemimpinan otoriter yang dapat menekan motivasi dan kepuasan kerja bawahan.

Kemampuan kerja juga menjadi faktor utama dalam menentukan kepuasan dan loyalitas karyawan. Wibowo (2013:94) menyatakan bahwa kemampuan kerja mencakup kapabilitas intelektual, emosional, dan fisik yang memungkinkan individu untuk menyelesaikan berbagai tugas secara efektif. Kemampuan kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, Pemerintah Kota Mojokerto perlu mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan kompetensi tenaga perencana melalui pelatihan dan pengembangan karir.

Berdasarkan paparan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh OCB, kemampuan kerja, dan kecerdasan emosional terhadap kepuasan serta loyalitas kerja tenaga perencana di Pemerintah Kota Mojokerto. Penelitian ini juga akan menguji hubungan kepuasan kerja sebagai mediator antara faktor-faktor tersebut dan loyalitas kerja. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas kerja, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi Pemerintah Kota Mojokerto dalam mengembangkan kebijakan manajemen SDM yang lebih efektif. Penelitian ini memberikan manfaat teoritis dengan memperkaya wawasan mengenai konsep loyalitas kerja, kepuasan kerja, OCB, kemampuan kerja, dan kecerdasan emosional. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh Pemerintah Kota Mojokerto dalam merumuskan kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja tenaga perencana. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan kajian mengenai manajemen SDM di sektor pemerintahan.

2. KAJIAN TEORITIS

MSDM merupakan proses strategis dalam mengelola tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2013). Flippo dalam Handoko (2012) menyebutkan bahwa MSDM mencakup pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. MSDM bertujuan untuk meningkatkan

produktivitas karyawan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuannya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku karyawan yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). OCB mencakup altruism (membantu rekan kerja), conscientiousness (bekerja dengan teliti), civic virtue (berpartisipasi aktif dalam organisasi), sportmanship (bersikap sportif), dan courtesy (sopan santun) (Schnake & Dumler, 1997). OCB dapat meningkatkan efektivitas organisasi, produktivitas rekan kerja, dan stabilitas kinerja organisasi (Podsakoff et al., 1996). Menurut penelitian Fitriani dan Dewi (2017), OCB memiliki hubungan yang erat dengan loyalitas kerja dan kepuasan kerja. Ketika karyawan memiliki sikap sukarela dalam membantu rekan kerja serta menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, mereka cenderung lebih loyal dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

Kemampuan kerja merupakan faktor penting dalam pencapaian kinerja optimal. Robbins dalam Wibowo (2013) mengkategorikan kemampuan kerja ke dalam kemampuan intelektual, fisik, dan emosional. Kemampuan intelektual mencakup pemecahan masalah, berpikir kritis, dan pengambilan keputusan. Kemampuan fisik berkaitan dengan daya tahan dan ketangkasan, sementara kemampuan emosional berperan dalam mengelola emosi diri dan orang lain. Kemampuan kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja serta loyalitas terhadap organisasi (Saleh & Soetrisno, 2011). Dalam konteks Pemerintah Kota Mojokerto, peningkatan kemampuan kerja tenaga perencana dapat dilakukan melalui pelatihan, pengembangan karir, dan pemberian tugas yang menantang agar pegawai semakin terampil dalam menjalankan perannya.

Kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam keberhasilan kerja. Goleman (2015) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain melalui kesadaran diri, pengelolaan emosi, motivasi diri, empati, dan keterampilan sosial. Karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih baik dan lebih mampu menghadapi stres kerja (Nuraningsih & Putra, 2015). Kecerdasan emosional juga berperan dalam membangun hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi mampu memahami kebutuhan dan emosi bawahannya, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan produktif. Menurut penelitian Alnidawy (2015), kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, karena individu yang mampu mengelola

emosinya dengan baik cenderung lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja dan lebih termotivasi untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Kepuasan kerja merupakan aspek fundamental dalam MSDM. Mathis dan Jackson (2002) menyebut kepuasan kerja sebagai kondisi emosional positif akibat evaluasi pengalaman kerja. Herzberg dalam teori dua faktor menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab) dan faktor hygiene (gaji, kondisi kerja, hubungan kerja). Kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas karyawan dan kinerja organisasi (Robbins, 2015). Kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan keseimbangan antara tuntutan kerja dan imbalan yang diberikan oleh organisasi. Jika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan kompensasi yang layak dan memiliki peluang untuk berkembang dalam karir mereka, maka mereka akan lebih puas dengan pekerjaannya. Dalam penelitian Nuraningsih dan Putra (2015), ditemukan bahwa kepuasan kerja dapat mengurangi tingkat stres karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Loyalitas kerja adalah komitmen karyawan terhadap organisasi, yang mencakup kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, kerja sama, dan rasa memiliki (Hasibuan, 2001). Reichheld (dalam Utomo, 2002) menyatakan bahwa semakin tinggi loyalitas karyawan, semakin mudah organisasi mencapai tujuannya. Loyalitas dipengaruhi oleh OCB, kepuasan kerja, dan kecerdasan emosional (Chaerani & Nimran, 2018; Fitriani & Dewi, 2017). Loyalitas kerja juga dipengaruhi oleh iklim organisasi yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung oleh atasan serta rekan kerja mereka. Dalam organisasi yang memiliki budaya kerja yang positif, karyawan cenderung lebih setia dan bersedia bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Chaerani & Nimran, 2018), kecerdasan emosional meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres kerja (Nuraningsih & Putra, 2015), serta loyalitas kerja dipengaruhi oleh OCB dan kepuasan kerja (Fitriani & Dewi, 2017). Selain itu, penelitian Saleh dan Soetrisno (2011) menunjukkan bahwa kemampuan kerja memiliki dampak langsung terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan loyalitas kerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini akan diuji lebih lanjut hubungan antara OCB, kecerdasan emosional, dan kemampuan kerja terhadap kepuasan serta loyalitas kerja tenaga perencana di Pemerintah Kota Mojokerto. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas dan kepuasan kerja, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi

Pemerintah Kota Mojokerto dalam mengembangkan kebijakan manajemen SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan..

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah eksplanatif, yang bertujuan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Ibrahim (2015:61), penelitian eksplanatif lebih spesifik dalam menjabarkan aspek variabel serta hubungan kausalitas antara variabel dalam suatu fenomena sosial. Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kota Mojokerto, yang memiliki tiga kecamatan dan 18 kelurahan. Kota Mojokerto telah menerima berbagai penghargaan dari pemerintah pusat, tetapi dalam bidang perencanaan pembangunan daerah, kota ini belum meraih penghargaan tingkat nasional. Penelitian berlangsung dari September 2018 hingga Juli 2019, diawali dengan observasi selama tiga bulan untuk memahami permasalahan di bidang perencanaan pembangunan daerah.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah 108 tenaga perencana di Pemerintah Kota Mojokerto. Menggunakan metode probability sampling, penelitian ini menerapkan studi sensus, yaitu mengambil seluruh populasi sebagai sampel (Arikunto, 2010:173).

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif, yang dikumpulkan dalam bentuk angka dan diolah dengan teknik statistik (Sugiyono, 2019). Sumber data terdiri dari data primer, diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada tenaga perencana dan data sekunder, diperoleh dari dokumen resmi Pemerintah Kota Mojokerto yang terkait dengan perencanaan pembangunan daerah.

Metode pengumpulan data

Penelitian ini diawali dengan survei awal untuk memahami kondisi objek penelitian. Selanjutnya, wawancara dilakukan dengan tenaga perencana dan pejabat terkait untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam. Penyebaran kuesioner menjadi metode utama dalam penelitian ini, yang bertujuan untuk mengukur variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB), kemampuan kerja, kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan loyalitas kerja. Selain itu, dokumentasi dari laporan resmi pemerintah digunakan sebagai sumber tambahan untuk memperkuat data primer.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel penelitian dalam studi ini terdiri dari variabel independen dan dependen. Variabel independen meliputi OCB, kemampuan kerja, dan kecerdasan emosional, sedangkan variabel dependen mencakup kepuasan kerja dan loyalitas kerja. OCB mencakup aspek altruism, conscientiousness, civic virtue, sportmanship, dan courtesy. Kemampuan kerja meliputi dimensi intelektual, kognitif, emosional, dan fisik. Kecerdasan emosional diukur melalui kemampuan mengenali dan mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, serta membina hubungan interpersonal. Kepuasan kerja dievaluasi berdasarkan tantangan mental dalam pekerjaan, gaji yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan hubungan dengan rekan kerja. Loyalitas kerja dinilai dari kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki terhadap organisasi, hubungan interpersonal yang baik, serta kesukaan terhadap pekerjaan. Penelitian ini juga melakukan Uji validitas yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen dapat mengukur apa yang seharusnya diukur sesuai dengan teori yang mendasarinya (Anderson & Gerbing, 2002). Dan sementara itu, uji reliabilitas juga digunakan untuk menilai konsistensi jawaban responden terhadap kuesioner, dengan indeks reliabilitas minimal sebesar 0,70 (Ferdinand, 2002).

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan software AMOS 24. Path analysis digunakan karena model penelitian ini memiliki hubungan kausal kompleks yang melibatkan variabel intervening (Hair et al., 2006). Untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal, dilakukan uji normalitas menggunakan critical ratio (CR) dengan batas $\pm 2,580$ (Ghozali, 2011). Selanjutnya, uji model dilakukan untuk menilai kesesuaian model dengan data empiris. Kriteria goodness-of-fit seperti CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, dan RMSEA digunakan sebagai indikator dalam menilai kecocokan model penelitian.

Hipotesis Penelitian

Penelitian ini menguji pengaruh berbagai faktor terhadap kepuasan kerja dan loyalitas kerja tenaga perencana. Diharapkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja, karena individu yang secara sukarela membantu rekan kerja dan berkontribusi lebih dalam organisasi cenderung merasa lebih puas

dengan pekerjaannya. Selain itu, kemampuan kerja diprediksi memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, sebab karyawan dengan keterampilan yang memadai akan lebih mampu menghadapi tantangan pekerjaan dan mendapatkan kepuasan dari tugas yang mereka selesaikan. Kecerdasan emosional juga diyakini berpengaruh terhadap kepuasan kerja, karena individu yang dapat mengelola emosinya dengan baik cenderung lebih nyaman dalam bekerja dan memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja.

Selain itu, penelitian ini juga mengkaji hubungan antara OCB, kemampuan kerja, dan kecerdasan emosional dengan loyalitas kerja. Diharapkan bahwa karyawan yang memiliki OCB tinggi akan lebih loyal terhadap organisasi, mengingat mereka memiliki rasa keterikatan yang lebih besar dengan tempat kerja mereka. Kemampuan kerja yang tinggi juga diperkirakan berkontribusi terhadap loyalitas kerja, karena individu yang merasa kompeten dan memiliki peluang berkembang akan lebih termotivasi untuk tetap berada dalam organisasi. Kecerdasan emosional diyakini memainkan peran penting dalam membangun loyalitas kerja, karena individu yang mampu mengendalikan emosinya dengan baik lebih cenderung berkomitmen terhadap organisasi. Selain itu, kepuasan kerja diprediksi memiliki dampak positif terhadap loyalitas kerja, karena karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memiliki keterikatan yang lebih kuat dengan organisasi dan lebih kecil kemungkinannya untuk berpindah ke tempat lain. Dengan metode ini, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas kerja tenaga perencana di Pemerintah Kota Mojokerto.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, penelitian ini mengkaji karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan jabatan di Pemerintah Kota Mojokerto. Hasil menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan (66,7%) dibandingkan laki-laki (33,3%). Dominasi tenaga perencana perempuan mengindikasikan pendekatan kerja yang lebih berbasis perasaan dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas. Dari segi usia, sebagian besar responden berusia antara 41–50 tahun (47,2%), diikuti oleh kelompok usia 31–40 tahun (36,1%). Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas tenaga perencana berada dalam usia produktif dengan pengalaman kerja yang cukup matang. Dari sisi pendidikan, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir S1 (62%), diikuti oleh lulusan SLTA (36,1%) dan diploma (1,9%). Hal ini menunjukkan bahwa tenaga perencana di Kota Mojokerto telah memiliki kualifikasi

pendidikan yang mendukung pekerjaannya. Dari aspek masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja antara 11–20 tahun (58,3%), menunjukkan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Penelitian ini mengukur lima variabel utama: Organizational Citizenship Behavior (OCB), kemampuan kerja, kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan loyalitas kerja. Masing-masing variabel diukur menggunakan skala Likert dengan rentang interpretasi berdasarkan Sudjana (2008). Hasil deskriptif dari setiap variabel ditampilkan dalam tabel berikut.

Tabel 1.
Rata-Rata dan Standar Deviasi Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Std Dev
OCB	3,261	1,430
Kemampuan Kerja	3,132	1,293
Kecerdasan Emosional	3,452	0,802
Kepuasan Kerja	3,176	1,319
Loyalitas Kerja	3,318	1,451

Hasil ini menunjukkan bahwa semua variabel dipersepsikan secara positif oleh responden, dengan kecerdasan emosional memiliki skor tertinggi (3,452), menandakan bahwa tenaga perencana memiliki tingkat kecerdasan emosional yang baik dalam bekerja. Validitas instrumen diuji menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA). Hasil uji menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,5, menandakan bahwa instrumen valid. Reliabilitas diuji menggunakan Composite Reliability (CR), dengan hasil di atas 0,7 untuk semua variabel, menandakan bahwa instrumen penelitian dapat dipercaya.

Tabel 2.
Hasil Uji Reliabilitas

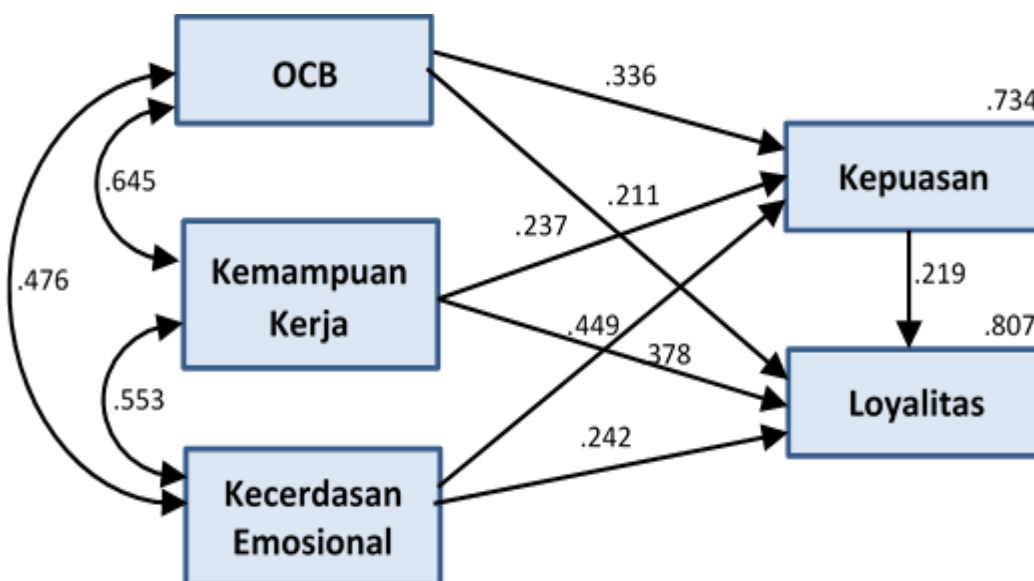
Variabel	CR	Keterangan
OCB	0,892	Reliabel
Kemampuan Kerja	0,828	Reliabel
Kecerdasan Emosional	0,796	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,862	Reliabel
Loyalitas Kerja	0,927	Reliabel

Analisis jalur (path analysis) digunakan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel penelitian. Hasil pengujian hipotesis ditampilkan dalam tabel berikut.

Tabel 3.
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Koefisien	CR	P-Value
OCB → Kepuasan Kerja	0,336	5,062	0,000
Kemampuan Kerja → Kepuasan Kerja	0,237	3,379	0,000
Kecerdasan Emosional → Kepuasan Kerja	0,449	7,367	0,000
OCB → Loyalitas Kerja	0,211	3,349	0,000
Kemampuan Kerja → Loyalitas Kerja	0,378	6,017	0,000
Kecerdasan Emosional → Loyalitas Kerja	0,242	3,788	0,000
Kepuasan Kerja → Loyalitas Kerja	0,219	2,658	0,008
OCB → Loyalitas Kerja melalui Kepuasan Kerja	0,074	2,222	0,026
Kemampuan Kerja → Loyalitas Kerja melalui Kepuasan Kerja	0,052	1,908	0,056
Kecerdasan Emosional → Loyalitas Kerja melalui Kepuasan Kerja	0,098	2,227	0,026

Berdasarkan Tabel 3, maka dapat digambarkan hubungan antara masing-masing variabel dengan menggunakan nilai koefisien. Koefisien jalur pada masing-masing hubungan antara variabel adalah terlihat pada Gambar 4.1 berikut :



Gambar 1. Diagram Jalur Hasil Pengujian Hipotesis

Sumber : lampiran 6 diolah, tahun 2019

Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB, kemampuan kerja, dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan loyalitas kerja. Kecerdasan emosional memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja (koefisien 0,449), menandakan bahwa tenaga perencana yang mampu mengelola emosi lebih cenderung puas dalam pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian Goleman (2015) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berperan penting dalam membangun kepuasan kerja. Kemampuan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja (koefisien 0,378), menunjukkan bahwa tenaga perencana yang memiliki keterampilan yang baik lebih cenderung loyal terhadap organisasi. Namun, kemampuan kerja tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap loyalitas kerja melalui kepuasan kerja (p -value 0,056), menunjukkan bahwa faktor kepuasan kerja tidak cukup kuat untuk memediasi hubungan antara kemampuan kerja dan loyalitas kerja. OCB memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (koefisien 0,336) dan loyalitas kerja (0,211), serta pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja (0,074). Hal ini menunjukkan bahwa tenaga perencana yang memiliki perilaku kerja sukarela dan proaktif lebih cenderung puas dan loyal terhadap organisasi. Dengan demikian, untuk meningkatkan loyalitas kerja tenaga perencana di Pemerintah Kota Mojokerto, organisasi perlu fokus pada peningkatan kecerdasan emosional dan kemampuan kerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan karir, serta mendorong budaya kerja berbasis OCB. Penelitian ini juga menegaskan pentingnya kepuasan kerja sebagai faktor yang berkontribusi terhadap loyalitas kerja pegawai pemerintah.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB), kemampuan kerja, dan kecerdasan emosional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan dan loyalitas kerja tenaga perencana di Pemerintah Kota Mojokerto. OCB, dengan indikator sportmanship sebagai aspek dominan, berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja, menandakan bahwa pegawai yang memiliki sikap sportif dan tidak mudah mengeluh lebih puas dan setia terhadap organisasi. Kemampuan kerja, khususnya dalam aspek kognitif, juga terbukti berpengaruh signifikan, di mana pegawai yang memiliki kapabilitas dalam memecahkan masalah dan mengaplikasikan pengetahuan lebih cenderung memiliki kepuasan dan loyalitas kerja yang tinggi. Demikian pula, kecerdasan emosional dengan indikator dominan berupa motivasi diri menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap kepuasan dan loyalitas kerja, menegaskan bahwa pegawai yang mampu mengelola emosi dan memotivasi diri cenderung lebih puas dan berkomitmen terhadap organisasi. Selain itu,

kepuasan kerja juga ditemukan sebagai faktor yang berperan dalam meningkatkan loyalitas kerja, terutama melalui dukungan rekan kerja yang solid, yang mencerminkan kebutuhan akan interaksi sosial dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa implikasi yang dapat diterapkan oleh Pemerintah Kota Mojokerto untuk meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja pegawai. Penerapan OCB sebaiknya lebih difokuskan pada penguatan perilaku sportmanship yang tidak hanya diterapkan oleh staf tetapi juga dicontohkan oleh pimpinan agar menumbuhkan budaya kerja yang positif. Dari segi kemampuan kerja, diperlukan pengembangan kapasitas kognitif pegawai melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang lebih intensif, khususnya dalam hal pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah yang kompleks. Peningkatan motivasi pegawai juga menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan, di mana Pemerintah Kota Mojokerto dapat menerapkan sistem reward and punishment untuk mendorong pegawai agar lebih termotivasi dan berprestasi. Selain itu, perlu adanya peningkatan lingkungan kerja yang kondusif melalui koordinasi yang baik antar perangkat daerah serta kebijakan yang mendukung kesejahteraan pegawai, termasuk dalam hal kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jabatan yang diemban, sistem pengawasan yang lebih ketat, serta evaluasi terhadap beban kerja dan besaran imbalan yang diterima pegawai.

Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya cakupan objek penelitian yang hanya difokuskan pada tenaga perencana, sementara pegawai di Pemerintah Kota Mojokerto mencakup berbagai bagian lain yang turut berkontribusi terhadap kinerja pemerintahan. Selain itu, kondisi lingkungan kerja pada masing-masing perangkat daerah juga dapat bervariasi, memengaruhi persepsi dan penilaian pegawai terhadap variabel penelitian seperti OCB, kecerdasan emosional, dan kepuasan kerja. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini juga terbatas pada tiga faktor utama yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas kerja, padahal terdapat faktor lain seperti motivasi, komunikasi, dan sistem manajemen konflik yang juga berpotensi memberikan pengaruh signifikan. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut di masa depan diharapkan dapat memperluas cakupan objek penelitian dan mempertimbangkan variabel tambahan agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas kerja pegawai pemerintah.

DAFTAR REFERENSI

- A. Hadi Arifin, Sullaida, Nurmala, (2018). *Hubungan Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Dan Disiplin Kerja Pada Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Intervening Studi Kasus Pada Staff Administrasi Di Universitas Malikus Saleh*
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Alwisol, (2010). *Psikologi Kepribadian Malang*, UMM Press
- Anton Tirta Komara, Euis Nelliwati, (2014). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (ASN) Di Lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Bandung*
- Bandura, A, (1997). *Self Efficacy : The Exercise of Control*. New York : W.H. Freeman Company.
- Dini Yunita Ayundasari, Achmad Sudiro, Dodi Wirawan Irawanto, (2017). *Improving Employee Performance Through Work Motivation and Self Efficacy Mediated By Job Satisfaction*
- Elida Prayitno, (2003). *Motivasi dalam Belajar*, Jakarta : Depdikbud
- Fitriyah, Iriani Ismail, (2015). *Universitas Trunojoyo Madura, Analisis Perbedaan Tingkat Disiplin Kerja ASN sebelum dan sesudah implementasi Peraturan Bupati Nomor : 43 Tahun 2015 tentang Pemberian TPP (Tunjangan Penghasilan Pegawai), Studi Kasus pada ASN Dinas Pendidikan Kabupaten Bangkalan*
- Hadiati, Ernani, (2014). *Karakteristik Kewirausahaan dan Perusahaan serta Kompetensi Kewirausahaan Sebagai Penentu Kinerja Usaha Kecil Menengah*
- Hariandja, Marihot T. E, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pengadaan, pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan produktivitas Pegawai*. Cetakan Ketiga. Jakarta : PT. Grasindo
- Hasibuan, Malayu S.P, (2005). *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Herzberg, F, (1966). *Work and The Nature of Man*, Cleveland. World Publishing Company
- Indah Puji Hartatik, (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM (Sumber Daya Manusia)*, Penerbit : Laksana, Yogyakarta
- Kreitner dan Kinicki, (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta:Salemba Empat
- Mangkunegara, A, (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama Bandung.
- Mathis & Jackson, (2009). *Human Resource Management*. Jakarta. Salemba Empat
- Muhammad Salman dkk, (2016). *Impact of Self-Efficacy on Employee's Job Performance in Health Sector of Pakistan*

- Muzakki, Muhammad Alkirom Wildan, Helmi Buyung Aulia Safrizal, (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Organizational Cizitenship Behaviour Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Pamekasan*
- Naveed Ahmad, Nadeem Iqbal, Komal Javed, Naqvi Hamad, (2014). *Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on The Employee Satisfaction*
- Novi Eka Desiana, (2019). *Pengaruh Effikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Divisi Sekretariat Dan Humas PDAM Surya Sembada Kota Surabaya)*
- Novi Wahyuni Eka Lestari, (2019). *Peningkatan Employee Training, dan Self- Efficacy Terhadap Employee Performance PT CIPTA NIRMALA Gresik*
- Prawirosentono, Suyadi, (2008). *MSDM “Kebijakan Kinerja Karyawan”*. BPFE: Yogyakarta
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo
- Senen Mahmud, (2019). *The Influence of Self-Efficacy on Satisfaction and Work-Related Performance*
- Singgih Gunarsa, Dr, (2008). *Psikologi Perkembangan*, BPK Gunung Mulia.
- Sosiawan Ma'mun, Mu'alim, Yahya, (2017). *Pengaruh Rekrutmen, Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah di Indonesia*
- Sugiono, Prof, (2018). *Metode Penelitian Manajemen*, Cetakan ke 6, CV Alfabeta
- Taro, Yamane, (1967). *Statistics : An Introduction Analysis, 2nd Edition*, New York, Harper and Row