

Organizational Citizenship Behavior dalam Memoderasi Pengaruh Work Life Policies, Pemberdayaan, dan Training & Development Terhadap Kinerja

Willda Mega Ayudia¹, Suhartini²
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Abstract

This research aims to examine the role organizational citizenship behaviour (OCB) in moderating the influence of work life policies (WLP), empowerment and training and development (T&D) on performance. In this research, the respondents are 40 employees of Industry and Trade Office of Tasikmalaya Regency. The data collection method uses a questionnaire. The analytical method uses regression analysis and path analysis. The result of this research denoted that: Firstly, WLP, empowerment and T&D positively and significantly affected the employees' OCB both partially and simultaneously. Secondly, WLP, empowerment and T&D positively and significantly affected the employees' performance both partially and simultaneously. Thirdly, OCB positively affected the employees' performance. Fourthly, WLP, empowerment and T&D indirectly affected employee's performance through OCB.

Keywords: Empowerment; Organizational Citizenship Behavior; Performance; Training and Development

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memoderasikan pengaruh *work life policies* (WLP), *training and development* (T&D) terhadap kinerja. Responden terdiri atas 40 karyawan Dinas Perindustrian dan perdagangan Kabupaten Tasikmalaya. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analitis menggunakan analisis regresi dan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: pertama, WLP, pemberdayaan dan T&D positif dan secara signifikan mempengaruhi karyawan ' OCB baik sebagian dan secara bersamaan. Kedua, WLP, pemberdayaan dan T&D secara positif dan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan baik sebagian dan secara bersamaan. Ketiga, OCB positif mempengaruhi kinerja karyawan. Keempat, WLP, pemberdayaan dan T&D secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan melalui OCB.

Kata kunci: Pemberdayaan; Organizational Citizenship Behavior; Kinerja; Pelatihan dan pengembangan

Corresponding Author: 903110101@uii.ac.id, suhartini@uii.ac.id²

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini, perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dengan perusahaan lain. Setiap perusahaan harus memiliki dan mengelola sumber daya manusianya secara profesional. Sumber daya manusia dalam hal ini tenaga kerja memiliki peran yang sangat penting, sehingga dibutuhkan tenaga kerja terdidik, terampil dan siap pakai untuk mendukung pengembangan organisasi dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia harus dilakukan agar kinerja setiap pegawai bisa maksimal. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Moehariono, 2014).

Kinerja pegawai menjadi ukuran yang penting karena memiliki hubungan yang erat dengan kinerja organisasi. Jika kinerja pegawai baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga akan baik. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, salah satu cara yang bisa ditempuh dengan menerapkan kebijakan kehidupan kerja (*WLP*). *WLP* merupakan program atau praktik yang dirancang dengan tujuan membantu karyawan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka (Ryan & Kossek, 2008).

Dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, fungsi pemberdayaan juga mempunyai peranan yang sangat penting. Pemberdayaan merupakan sesuatu yang dipandang sebagai konstruksi motivasi, serta pendelegasian suatu pekerjaan kepada pegawai (Conger & Kanungo, 1988). Selain untuk meningkatkan kinerja, pemberdayaan dianggap mampu menumbuhkan dan meningkatkan kreativitas para karyawan. Pemberdayaan mampu membantu orang meningkatkan rasa percaya diri, mengatasi ketidakberdayaan, dan memiliki antusiasme dan motivasi intrinsik untuk melakukan tugas (Blanchard, 2002).

Pemberdayaan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Rini & Hazizma, 2013). Oleh karena itu, pemberdayaan dipandang menjadi bagian yang penting dalam rangka menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan yang kompetitif. Organisasi membutuhkan pegawai yang terampil,

berpengetahuan dengan sikap yang benar untuk fungsi dan perkembangan organisasi. Oleh karena itu, organisasi dapat memberikan suatu pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan pegawainya. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development/T&D*) dapat membawa perubahan besar dalam tingkat keterampilan, pengetahuan dan kinerja karyawan. T&D sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dikerjakan saat ini dan atau yang akan dikerjakan di masa yang akan datang. jabat kedepan. T&D memiliki memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Fath & Winarningsih, 2016).

Organisasi yang berhasil mewujudkan perubahan memiliki ciri-ciri mampu bergerak lebih cepat, serta dapat bersaing dengan organisasi lain. Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Tiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab yang ditujukan untuk mencapai sasaran-sasaran pelaksanaan fungsi-fungsi dalam organisasi. Perilaku tambahan diluar deskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB adalah perilaku diskresioner yang memberikan kontribusi untuk lingkungan psikologis dan sosial dari tempat kerja (Robbins & Judge, 2017). Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara OCB dengan kinerja (Sawitri dkk., 2016).. Adanya OCB diharapkan pegawai pada organisasi dapat lebih menyatu dengan lingkungan kerjanya.

Dalam menjalankan pekerjaannya, pegawai dinas Perindustrian dan Perdagangan di Kabupaten Tasikmalaya memiliki beban pekerjaan yang cukup tinggi. Terdapat beberapa indicator, terkait masih rendahnya tingkat kesadaran para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, seperti : mangkir saat jam kerja, tidak mengikuti apel pagi tanpa adanya keterangan, dan menyerahkan tugas yang seharusnya dikerjakan kepada pegawai lain. Hasil rekap data absensi Perindag 2016 menunjukkan dari 40 orang pegawai, tercatat 18 orang yang tidak mengikuti apel (7 orang pegawai diantaranya tidak mengikuti apel pagi tanpa keterangan, sedangkan sisanya tercatat tidak mengikuti apel pagi dikarenakan izin dan sakit). Kondisi tersebut dapat mengganggu proses keberlangsungan kerja di kantor Dinas Perdagangan dan Perindustrian, yang

dapat berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) pengaruh WLP, pemberdayaan dan T&D terhadap OCB, (2) pengaruh WLP, pemberdayaan, dan T&D terhadap kinerja, (3) pengaruh OCB terhadap kinerja?, dan (4) Lebih besar pengaruh secara langsung (WLP, pemberdayaan, dan T&D terhadap kinerja) atau pengaruh secara tidak langsung (WLP, pemberdayaan, dan T&D terhadap kinerja melalui OCB).

TINJAUAN LITERATUR

WLP merupakan program atau praktik yang dirancang dengan tujuan membantu karyawan menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Kebijakan utama dari WLP ini dibagi menjadi tiga kelompok, diantaranya: (1) Rangkaian inisiatif kerja, merupakan kebijakan mengenai pengaturan jam kerja yang fleksibel yang tidak mengurangi jumlah jam kerja. Tipe kebijakan ini mencakup penjadwalan fleksibel, *flexitime*, *telecommuting*, *shift swaps* dan pilihan lain untuk bekerja secara berkala di rumah, (2) Dukungan di tempat kerja, termasuk diantaranya perawatan anak, program kesehatan, atau kebijakan lain yang bertujuan untuk mendukung kehidupan pribadi para pegawai, dan (3) Pemanfaatan pengurangan jam kerja, kebijakan ini mencakup pekerjaan paruh waktu, cuti hamil atau melahirkan, pembagian waktu kerja dan pengurangan waktu secara sukarela (Ryan & Kossek, 2008).

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan hubungan interpersonal yang menumbuhkan rasa saling percaya antara pengusaha dan karyawan. Hubungan ini memungkinkan individu untuk berusaha menuju peningkatan kualitas, produktivitas. (Khan, 1997). Dimensi dari pemberdayaan : (1) *Choice*, memberi karyawan kesempatan kerja yang tulus dan memberi mereka kekuatan nyata untuk dapat mengontrol proses kerja, (2) *Competence*, memberikan dorongan terhadap pegawai untuk dapat memiliki rasa percaya dirinya untuk membuat suatu pilihan dan meningkatkan keefektifan diri mereka untuk dapat membuat keputusan, (3) *Meaningfulness*, menilai pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang yang telah diberdayakan, dan (4) *Impact*, memberikan dampak aktual bagi pegawai serta

mamastikan bahwa mereka dapat membuat suatu keputusan yang berbeda. (Thomas & Velthouse, 1990).

Pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan (Simamora, 2006). Terdapat indikator didalam T&D, diantaranya : (1) Instruktur, dalam melakukan pelatihan, seorang instruktur haruslah dipilih yang benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai yang sesuai dengan bidangnya dan juga kompeten, (2) Peserta, peserta pelatihan sebelum melakukan pelatihan terlebih dahulu diseleksi berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan, dan peserta pelatihan sebaiknya dilatih sesuai dengan apa yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang dapat berubah-ubah, (3) Materi, harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai agar dapat sesuai dan tidak keluar dari konteks yang telah ditentukan, (4) Metode, harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang akan menjadi peserta, (5) Tujuan, harus jelas dan dapat diukur. Selain itu, tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan perusahaan (Mangkunegara, 2006).

OCB merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka 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 social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. (Allen & Rush, 1998). Indikator OCB umumnya terbagi dalam lima kategori : (1) *Altruism*, perilaku anggota organisasi yang melibatkan tindakan membantu orang lain, (2) *Conscientiousness*, melampaui persyaratan minimum didalam organisasi, (3) *Civic virtue*, perilaku anggota organisasi yang selalu terlibat dalam partisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kehidupan organisasi. (4) *Sportmanship*, kemauan untuk mentolerir keadaan kurang ideal dan kurang nyaman tanpa ada rasa mengeluh, dan (5) *Courtesy*, Yaitu bersikap sopan dan berperilaku dengan cara yang baik untuk mencegah masalah interpersonal dengan orang lain (Greenberg & Baron, 2003)

WLP memiliki hubungan yang positif terhadap *OCB* (Sharif dkk., 2013). Perusahaan yang memiliki praktek dan kebijakan yang ramah kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk membangun perilaku yang diinginkan di tempat kerja (Pradhan dkk., 2016). Pemberdayaan memiliki hubungan yang positif terhadap *OCB* (Sharif dkk., 2013). Pemberdayaan karyawan dan dimensi dari (kompetensi, rasa pilihan yang tepat, rasa efektivitas, dan rasa kebermaknaan) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap *OCB* (Avanaki & Masoomah, 2015). Jika organisasi memberdayakan pegawainya maka akan mendorong mereka untuk mengambil inisiatif tanpa tekanan, menghormati kepentingan kolektif organisasi dan melakukan tugas-tugas sebagai organisasi. Pemberdayaan memungkinkan staf untuk memiliki lebih banyak kekuatan dan fleksibilitas dalam menghadapi masalah dan ancaman. (Avanaki & Masoomah, 2015). *T&D* berhubungan positif terhadap *OCB* (Sharif dkk., 2013). *T & D* memainkan peran yang penting dalam mengembangkan keterampilan dan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. (Rehman dkk., 2011). Ketiga variabel (*WLP*, pemberdayaan, dan *T&D*) memiliki hubungan yang positif terhadap *OCB*. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara WLP, pemberdayaan, T&D terhadap OCB.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegoro, 2011). Terdapat 6 (enam) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual : (1) kualitas, (2) Produktivitas, (3) Pengetahuan mengenai pekerjaan, (4) Keterpercayaan, (5) Ketersediaan, dan (6)Kebebasan (Dessler, 2006:329). *WLP* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Ini menunjukkan bahwa jika organisasi memberikan jam kerja yang fleksibel kepada pegawai mereka, itu dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Harus ada keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Kebijakan kehidupan kerja menurunkan ketegangan pegawai karena mereka dapat mempertahankan keluarga dan tugas mereka dengan cara yang baik karena jam lebih fleksibel (Sharif dkk., 2013). Pemberdayaan memiliki hubungan yang positif terhadap

kinerja karyawan. Jika pegawai di dalam organisasi tersebut diberdayakan di tempat kerja maka pegawai tersebut akan tampil lebih baik (Sharif dkk., 2013). *T&D* memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan (Sharif dkk., 2013). *T&D* dapat membantu para pegawai untuk membuat pekerjaan lebih efektif dan efisien (Asad & Mahfod, 2015). Ketiga variabel (*WLP*, pemberdayaan, dan *T&D*) memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan (Sharif dkk., 2013). Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara WLP, pemberdayaan, T&D terhadap kinerja karyawan.

OCB memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki *OCB*, yang di dalamnya terdapat partisipasi dan loyalitas sangat berpengaruh terhadap kinerjanya (Sari, 2015). Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB terhadap kinerja karyawan

OCB harus dapat mengarah pada peningkatan kinerja, hal ini terlihat bahwa *OCB* memiliki hasil yang positif bagi organisasi dan karyawan. *WPL*, pemberdayaan, *T&D* tidak hanya memiliki efek langsung, tetapi juga efek tidak langsung terhadap kinerja. Variabel ini secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui *OCB*. (Sharif dkk., 2013). Berdasarkan hubungan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh lebih besar secara tidak langsung (WPL, pemberdayaan, dan T&D terhadap kinerja karyawan melalui OCB) dibandingkan pengaruh secara langsung (WPL, pemberdayaan, dan T&D terhadap kinerja karyawan).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini, menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jl. Bojong Koneng, Singaparna, Kabupaten

Tasikmalaya, Jawa Barat. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *WLP* (X1), pemberdayaan (X2), *T&D* (X3). Variabel dependennya adalah kinerja karyawan (Y) dan variabel interveningnya adalah *OCB* (Z).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang atas upaya pencapaian tujuan di dalam organisasi, dengan indikator : kualitas, produktivitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, keterpercayaan, ketersediaan, kebebasan (Dessler, 2006). **WPL**. Kebijakan kehidupan kerja merupakan program yang dirancang organisasi untuk dapat membantu pegawai dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Indikator dari kebijakan kehidupan kerja : (Ryan dan Kossek, 2008) : Rangkaian inisiatif kerja, Dukungan di tempat kerja, Pemanfaatan pengurangan jam kerja. **Pemberdayaan**. Pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang dari atasan kepada bawahan dalam organisasi. Indikator dari pemberdayaan : *Choice, Competence, Meaningfulness, Impact* (Thomas & Velthouse, 1990). **T&D**. Pelatihan merupakan suatu proses mengajar karyawan untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan pekerjaan dan pengetahuan. Pengembangan berkaitan dengan pembelajaran yang meliputi praktik dan tindakan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, sikap dan perilaku untuk kinerja pekerjaan yang lebih efektif. Indikator dari pelatihan dan pengembangan, diantaranya (Mangkunegara, 2006) : Instruktur, Peserta, Materi, Metode, Tujuan. **OCB**. *Organization Citizenship Behavior* adalah suatu tindakan dari anggota organisasi yang memenuhi persyaratan formal pekerjaan mereka. Indikator dari *OCB* diantaranya (Greenberg & Baron, 2003).: *Altruism, Conscientiousness, Civic virtue, Sportmanship, Courtesy*.

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tasikmalaya, yang berkaitan dengan *WPL*, pemberdayaan, *T&D*, *OCB*, dan kinerja. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini instrument pengumpulan data menggunakan skala *likert* dengan empat tingkatan, dengan menghilangkan jawaban tengah (netral) dengan alasan: memiliki penafsiran ganda, jawaban netral

tidak memberikan ketegasan pedapat responden kea rah setuju atau tidak setuju, dan responden memiliki kecenderungan memilih jawaban netral.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah jumlah seluruh pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tasikmalaya yang berjumlah 40 orang. Penelitian ini menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel tersebut dinamakan dengan Sensus. Dalam penelitian ini, data dianalisis secara deskriptif dan inferensial. Model penelitian menggunakan regresi linier berganda dan analisis jalur. Sedangkan uji hipotesis menggunakan uji t dan uji F, dan uji sobel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1
Karakteristik Dominan Responden Penelitian

No.	Karakteristik	Karakteristik yang Paling Dominan	Frekuensi	%
1	Jenis kelamin	Laki -laki	25	65,8
2	Usia	31-40 tahun	18	47,4
3	Tingkat Pendidikan	S1	27	71,1
4	Masa Kerja	>10 tahun	27	71,1

Sumber: Data primer, diolah tahun 2017

Tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki. Dilihat dari profesinya sebagai pegawai negeri sipil tidak ada perbedaan gender antara pegawai laki-laki maupun perempuan. Pemberian kesempatan yang sama terhadap perempuan untuk melakukan aktivitas diberbagai bidang sebagaimana laki-laki ternyata tidak menjamin untuk terealisasikannya keadilan gender. Penyebab utama adalah rendahnya kualitas sumber daya kaum perempuan mengakibatkan ketidakmampuan mereka bersaing dengan kaum laki-laki dalam pembangunan, sehingga posisi penting dalam pemerintahan maupun dunia usaha didominasi oleh kaum laki-laki. Selain itu, kondisi tersebut dapat disebabkan tenaga kerja laki-laki lebih dekat pada sifat ambisius dan kompetitif sehingga memiliki motivasi yang besar dalam meraih target pekerjaan (Quraissy & Nawir, 2015).

Dari sisi usia, mayoritas responden berusia antara 31-40 tahun. Usia memiliki hubungan dengan prestasi kerja, semakin tua usia seseorang maka semakin kecil kemungkinan terjadinya *turnover*, pekerja yang lebih tua juga memiliki tingkat absen

yang lebih rendah, pekerja yang lebih tua juga cenderung lebih puasa dengan pekerjaannya, melaporkan hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja, dan lebih berkomitmen dengan organisasi yang mempekerjakannya (Robbins & Judge, 2015).

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden terbesar memiliki pendidikan S1 Pendidikan adalah hal yang penting bagi seorang pegawai, khususnya pegawai negeri. Karena, pegawai negeri dalam organisasi sampai saat ini diakui memegang peranan yang sangat kuat dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi. Pendidikan merupakan alat untuk menyesuaikan antara tanggung jawab dan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan dan kecakapan serta keahlian dari pegawai (Meitaningrum dkk, 2013).

Sebagian besar responden memiliki masa kerja di atas 10 tahun. Lamanya masa kerja dari pegawai akan memberikan pengaruh pada kinerja seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, karena pegawai sudah memiliki pengalaman yang baik dalam bekerja dan diharapkan kinerjanya juga baik. Semakin lama masa kerja, tentunya pengalaman yang dimiliki juga semakin matang dan semakin lama seseorang bekerja semakin kecil kemungkinannya untuk keluar. Masa kerja juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja, masa kerja menjadi alat prediksi kepuasan kerja yang lebih konsisten dan stabil dibandingkan dengan usia (Robbins & Judge, 2017).

Tabel 2
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

No.	Variabel	Rata-rata	Keterangan
1.	Kinerja	3,16	Tinggi
2.	OCB	3,04	Tinggi
3.	WLP	3,03	Tinggi
4.	Pemberdayaan	2,99	Tinggi
5.	T&D	3,19	Tinggi

Sumber: Data primer, diolah tahun 2017

Secara keseluruhan nilai yang diberikan pada semua variabel memiliki rata-rata dengan kategori tinggi. Kinerja tinggi mengindikasikan bahwa pegawai memiliki ketelitian yang baik, tepat waktu dalam bekerja, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, serta dapat menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang ditentukan dapat berdampak pada kinerja pegawai (Moehariono, 2014). Pegawai dengan OCB yang tinggi cenderung akan memiliki perilaku yang senang membantu orang

lain, mematuhi peraturan melampaui persyaratan minimum organisasi, selalu berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kehidupan didalam organisasi (Greenberg & Baron, 2003). Penerapan *WLP* yang baik akan berdampak pada keseimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai sehingga dapat mengurangi ketegangan maupun konflik antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya (Ryan & Kossek, 2008). Pemberdayaan di dalam organisasi telah diterapkan secara baik. Pemberdayaan memberikan kekuatan pengambilan keputusan kepada individu, yang dapat membantu orang meningkatkan rasa percaya diri mereka, memiliki antusiasme dan motivasi intrinsik untuk melakukan tugas (Blanchard, 2002). Sedangkan penerapan *T&D* yang baik dan sesuai akan membentuk sikap. Loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan bagi pegawai maupun organisasi, serta dapat membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka. (Simamora, 2006).

Tabel 3
Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No	Keterangan	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>WLP</i> , pemberdayaan, <i>T&D</i> terhadap <i>OCB</i>	Terbukti
H2	Terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>WLP</i> , pemberdayaan, dan <i>T&D</i> terhadap kinerja	Terbukti
H3	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>OCB</i> terhadap kinerja	Terbukti
H4	Terdapat pengaruh lebih besar secara tidak langsung (<i>WPL</i> , pemberdayaan, dan <i>T&D</i> terhadap kinerja karyawan melalui <i>OCB</i>) dibandingkan pengaruh secara langsung (<i>WPL</i> , pemberdayaan, dan <i>T&D</i> terhadap kinerja karyawan)	Terbukti

Sumber: Data primer, diolah tahun 2017

Variabel *WLP* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *WLP* memiliki hubungan yang positif terhadap *OCB*. Hal ini menunjukkan bahwa jika perusahaan yang memiliki praktek dan kebijakan yang ramah kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk membangun perilaku yang diinginkan di tempat kerja. Ketika organisasi mendukung seorang pegawai maka pegawai tersebut mungkin akan lebih puas dengan pekerjaannya sehingga mereka dapat mengembangkan keterikatan emosional pada organisasi. (Pradhan dkk., 2016). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *WLP* memiliki hubungan yang positif terhadap *OCB*. Organisasi yang menerapkan program kebijakan kehidupan kerja yang baik akan memberikan dampak yang positif dari pegawainya karena

pegawai itu sendiri bekerja tidak merasa terbebani. Selain itu, organisasi memberikan budaya dimana karyawan menikmati kebijakan keidupan kerja yang diberikan oleh organisasi sehingga mereka merasa nyaman dengan lingkungan di dalam organisasi itu (Sharif dkk., 2013).

Variabel pemberdayaan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap OCB. Pemberdayaan mampu meningkatkan rasa kepercayaan diri pegawai, dimana rasa kepercayaan tersebut dapat membuat mereka percaya dengan pekerjaannya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa variabel pemberdayaan karyawan dan dimensi (kompetensi, rasa pilihan yang tepat, efektivitas dan kebermaknaan) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Pemberdayaan dianggap sebagai alat yang berguna untuk meningkatkan kualitas pegawai dan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Jika organisasi memberdayakan pegawainya maka akan mendorong mereka untuk mengambil inisiatif tanpa tekanan, menghormati kepentingan kolektif organisasi dan melakukan tugas-tugas sebagai organisasi. Pemberdayaan memungkinkan staf untuk memiliki lebih banyak kekuatan dan fleksibilitas dalam menghadapi masalah dan ancaman. (Avanaki & Masoomah, 2015). Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pemberdayaan memiliki hubungan positif terhadap OCB. Dimana suatu organisasi harus dapat memahami persepsi pemberdayaan karyawan untuk bisa lebih mempengaruhi OCB (Lin, 2013).

Variabel *T&D* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelatihan dan pengembangan yang diterapkan maka akan berpengaruh pada semakin tinggi pula tingkat OCB pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tasikmalaya Jawa Barat. Dengan pelatihan dan pengembangan, hal tersebut dapat meningkatkan OCB pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tasikmalaya salah satunya adalah dengan pelatihan kemampuan dalam meningkatkan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lain. Selain itu, hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *T&D* berhubungan positif terhadap OCB. Jika organisasi memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai kepada pegawai akan memberikan dampak yang baik untuk dirinya sendiri maupun orang lain atau organisasi.

Karena dengan pelatihan dan pengembangan pegawai akan merasa siap dengan pekerjaan dimasa yang akan datang, sehingga mereka tidak merasa terbebani dengan pekerjaannya. Selain itu dengan pelatihan dan pengembangan keahlian dan kemampuan pegawai akan meningkat dan dapat berdampak pada keberhasilan organisasi (Sharif dkk., 2013). Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan OCB, organisasi dapat membentuk lingkungan yang kondusif yang dapat mendorong OCB dalam berbagai kegiatan. Organisasi dapat menerapkan program seperti pelatihan karyawan, pengembangan dan lebih meningkatkan kepada rasa komunitas diantara karyawannya melalui acara-acara yang diciptakan untuk dapat mempererat hubungan antara pegawai dengan organisasi. Selain itu, seseorang yang diberikan pelatihan dan pengembangan akan memiliki pengetahuan yang lebih dan siap dalam menghadapi pekerjaan di masa yang akan datang (Rehman dkk., 2011).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa WLP, pemberdayaan, dan *T&D* secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Ini menunjukkan jika WLP, pemberdayaan, dan *T&D* di terapkan pada organisai dengan baik akan memberikan pengaruh pada semakin tingginya *OCB* pada pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa ketiga variabel (WLP, pemberdayaan, dan *T&D*) memiliki hubungan yang positif terhadap *OCB*. Ketiga variabel tersebut erat kaitannya dengan perilaku diskresioner yang memberikan kontribusi untuk lingkungan psikologis dan sosial dari tempat kerja. Selain itu, ketiga variabel tersebut jika diterapkan dengan baik dan sesuai maka dapat berdampak pula terhadap kerjasama antar pegawai, dan memberikan hubungan yang erat dengan pegawai serta dapat mengkoordinasikan tugas-tugas yang diberikan dengan baik dan dapat membuat para pegawai mengikuti perubahan dan perkembangan yang ada di dalam organisasi. (Sharif dkk., 2013).

Variabel *WLP* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *WLP* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa jika organisasi memberikan jam kerja yang fleksibel kepada pegawai mereka, itu dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan

kehidupan pribadi dapat menurunkan ketegangan pegawai karena mereka dapat mempertahankan keluarga dan tugas mereka dengan cara yang baik karena jam lebih fleksibel (Sharif dkk., 2013). Hasil penelitian lain juga didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa jika keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi tinggi maka dapat menurunkan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi maupun dalam kehidupan pribadi. Karena semakin tinggi tingkat konflik dalam organisasi dan kehidupan pribadi maka kinerja pegawai akan menurun. Maka dengan kebijakan kehidupan kerja yang diterapkan dengan baik memberikan dampak yang positif terhadap kinerja (Rusinta dkk, 2013).

Variabel pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa jika pegawai di dalam organisasi tersebut diberdayakan di tempat kerja maka pegawai tersebut akan tampil lebih baik dengan hasil kerja yang baik yang dapat meningkatkan kinerja organisasi (Sharif dkk., 2013). Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pemberdayaan merupakan suatu hal yang terkait dengan tanggung jawab pribadi pegawai dan kontrol atas pekerjaan yang telah dilakukan. Selain itu, pemberdayaan dianggap sebagai sebuah rangkaian yang secara signifikan terkait dengan perasaan internal para pegawai terhadap pemberdayaan. Dengan demikian, karyawan dapat mempertimbangkan pemberdayaan dari aspek psikologis dan emosional (Marjani & Alizadeh, 2014). Selain itu penelitian terdahulu juga menyatakan bahwa pemberdayaan secara total maupun perdimensi dalam kategori baik serta pemberdayaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Pemberdayaan merupakan factor yang mempengaruhi kinerja dimana hal tersebut mendorong orang untuk lebih terlibat dalam membuat keputusan, dengan demikian akan meningkatkan kemampuan, rasa memiliki, dan meningkatkan rasa tanggung jawab yang diberikan pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti pemberdayaan berperan penting untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan (Suryadewi dkk, 2014).

Variabel *T&D* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *T&D*

memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Sharif dkk., 2013). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu lainnya yang menyatakan bahwa *T&D* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pelatihan harus ditingkatkan melalui penjadwalan berkala yang tepat dari pelatihan, pemilihan pelatih yang berkualitas, menerapkan metode pelatihan yang baik. Pelatihan dan pengembangan harus diberikan kepada karyawan yang baru maupun karyawan yang sudah ada untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi serta untuk mencapai suatu tujuan organisasi (Anitha & Kumar, 2016). Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki efek positif pada kinerja karyawan. Selain itu, pelatihan dan pengembangan membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja dan untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang lebih baik dan yang akan mengarah pada keberhasilan organisasi. Selain itu, atasan perlu memberikan bantuan yang dibutuhkan kepada pegawai mereka untuk menerapkan apa yang telah dilatihnya, hal ini mengindikasikan bahwa menerapkan pelatihan merupakan tahap yang sensitive dan sangat penting karena memerlukan lingkungan kerja yang sesuai yang harus menjembatani kinerja (Asad & Mahfod, 2015). Penelitian lain menyatakan bahwa pengembangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tujuan dari pengembangan yaitu untuk menciptakan pegawai yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik pada organisasi, sehingga hal tersebut dapat berdampak juga terhadap kinerja organisasi serta tujuan organisasi (Findarti, 2014).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *WLP*, pemberdayaan, *T&D* secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja. Organisasi yang menerapkan kebijakan kehidupan kerja yang baik, adanya pelibatan pegawai dalam mengambil keputusan serta pemberian *T&D* yang sesuai akan berdampak pada kinerjanya, dimana mereka dapat bertahan lebih lama dalam berusaha mencapai tujuannya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu bahwa *WLP*, pemberdayaan, dan *T&D* secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan *WLP* memiliki pengaruh yang paling rendah diantara variabel yang lainnya terhadap kinerja.

Dengan adanya kebijakan kehidupan kerja ini, organisasi dapat memberikan jam kerja yang fleksibel kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja, selain itu dapat memberikan keseimbangan antara kehidupan kerja dengan kehidupan pribadi. Selain itu, dengan diberdayakannya pegawai di tempat kerja mereka dapat menyampaikan pengetahuan dan keterampilannya sehingga mereka dapat melakukan sesuatu yang baik untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan kepada pegawai dengan memberikan pengetahuan yang komprehensif (Sharif dkk, 2013).

Variabel *OCB* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *OCB* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja (Sharif dkk., 2013). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *OCB* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa *OCB* sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Selain itu, pegawai yang memiliki *OCB*, yang di dalamnya terdapat partisipasi dan loyalitas sangat berpengaruh terhadap kinerja (Sari, 2015). Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan *OCB* akan menghasilkan kinerja yang lebih baik karena adanya kerjasama dan kebersamaan yang baik (Sawitri dkk, 2016).

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, diketahui terdapat pengaruh tidak langsung variabel *WLP*, pemberdayaan, dan *T&D* terhadap kinerja melalui *OCB*. Artinya variabel *OCB* dapat menjadi variabel intervening hubungan antara *WLP*, pemberdayaan, dan *T&D* terhadap kinerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa lebih besar pengaruh *WLP*, pemberdayaan dan *T&D* terhadap *OCB* dibandingkan dengan pengaruh langsung *WLP*, pemberdayaan, dan *T&D* terhadap kinerja (Sharif, 2013). Hal ini menunjukkan bahwa *OCB* dapat memperkuat pengaruh *WLP*, pemberdayaan, dan *T&D* terhadap kinerja. Pada dasarnya, apabila organisasi menerapkan *WLP*, pemberdayaan, dan *T&D* yang baik maka akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Dan dengan adanya OCB yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan kinerja melalui pelayanan-pelayanan yang baik dan sesuai standar kepada masyarakat, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi karena memiliki kualitas pelayanan yang baik kepada masyarakat. Dalam penelitian ini, diketahui bahwa 67,7% OCB dipengaruhi oleh variabel WLP, pemberdayaan, dan *T&D*. Sedangkan untuk kinerja, variabel WLP, pemberdayaan, dan *T&D* memberikan pengaruh sebesar 66,1% persen. Sisanya (32,3 % untuk OCB) dan (33,9% untuk kinerja) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Pada penelitian ini, variabel bebas berkaitan dengan organisasi. Maka dari itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menjelaskan hal-hal yang dapat mempengaruhi OCB dan kinerja melalui variabel lain, seperti variabel dukungan organisasi, kepuasan kerja, kepribadian, kompensasi, kepemimpinan, disiplin kerja, kemampuan kerja, agar ditemukan hasil-hasil penelitian yang baru dan dapat dimanfaatkan dengan benar oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Variabel pemberdayaan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling rendah terhadap OCB maupun kinerja. Variabel pemberdayaan juga memiliki nilai yang cukup rendah dibanding variabel lainnya berdasarkan analisis statistik deskriptif variabel. Oleh karena itu organisasi diharapkan memberikan dorongan kepada para pegawainya untuk dapat membuat keputusan yaitu dengan cara pihak organisasi melakukan pelibatan pegawai dalam hal pengambilan keputusan. Karena hal tersebut dapat memberikan dampak kepada pegawai, dimana mereka merasa dihargai dan bermanfaat bagi organisasi. Selain itu, atasan juga perlu memberikan evaluasi mengenai hasil kerja agar para pegawai memahami sejauh mana pekerjaan yang telah dikerjakannya. Secara keseluruhan hasil penelitian menunjukkan bahwa WLP, pemberdayaan dan *T&D* yang diterapkan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tasikmalaya termasuk dalam kategori yang tinggi meskipun masih terdapat nilai yang rendah di beberapa indikator. Penerapan WLP, pemberdayaan dan *T&D* yang baik akan berdampak pada perilaku pegawai serta pada kinerjanya. Kinerja pegawai yang tinggi berdampak juga terhadap pelayanan yang diberikan pegawai kepada masyarakat. Pelayanan yang

diberikan dengan baik kepada masyarakat akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa :

1. WLP, pemberdayaan dan *T&D* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *OCB*.
2. WLP, pemberdayaan dan *T&D* secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja .
3. *OCB* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan keempat, terdapat pengaruh lebih besar secara tidak langsung (WPL, pemberdayaan, dan *T&D* terhadap kinerja karyawan melalui *OCB*) dibandingkan pengaruh secara langsung (WPL, pemberdayaan, dan *T&D* terhadap kinerja karyawan)

Saran bagi atasan dan pihak dinas :

1. Memberikan evaluasi mengenai hasil kerja yang telah dicapai oleh masing-masing pegawai agar pegawai memahami sejauh mana pekerjaan yang telah dikerjakannya.
2. Memberikan dorongan kepada para pegawainya untuk terlibat dalam pembuatan keputusan sehingga pegawai merasa dihargai dan bermanfaat bagi organisasi.

Saran bagi penelitian selanjutnya :

1. Harus dapat menjelaskan hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai melalui variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian, seperti variabel kompensasi, kepemimpinan, disiplin kerja, dan kemampuan kerja, motivasi kondisi kerja dan kerjasama.
2. Harus dapat menjelaskan hal-hal yang mempengaruhi *OCB* melalui variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian, seperti variabel dukungan organisasi, kepuasan kerja dan kepribadian.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Tammy D & Rush, Michael C (1998), The Effect of OCB on Performance Judgments:A Field Study and a Laboratory, *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 247-260.
- Anitha, R & Kamar, A. (2016). A Study On The Impact Of Training On Employee Performance In Private Insurance Sector, Coimbatore District, *International Journal of Management Research & Review*, 6(8): 1079-1089.
- Asad, M. & Mahfod, J. (2015). Training and Development and its Impact on the Employee's Performance : A Study of Agility Company-Kingdom of Bahrain. *International Review of Management and Business Research*, 4(3), 700-712.
- Avanaki, Mina J. & Masoomeh R. (2015), Investigating the Effect of Empowerment of Staffs on Organizational Citizenship Behavior of Headquarters Staffs of Iranian Tobacco Company, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1):1076-1084.
- Blancard, Ken (2002), *Pemberdayaan Karyawan "Empowerment Take More Than a Minute"*, AMARA BOOKS, Yogyakarta.
- Conger, Jay A & Kanungo, Rabindra N.K. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Dessler, Gary (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia (terj)*, Jilid 1, Edisi Kesepuluh, PT. Indeks, Jakarta.
- Fath, F. & Winarningsih, (2016). Pengaruh Motivasi, Insentif, dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 5(11), 1-24.
- Findarti, Febrisma R, (2016). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Propinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(4), 937-946.
- Greenberg, Jerald. (2011), *Behavior in Organizations*, 10th Edition, Prentice Hall, England.
- Greenberg, Jerald & Baron, Robert A. (2003). *Behavior in Organizations*, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Khan, Muhammad Nazim, (2015). Impact of Work Family Conflict on Organizational Performance, *Research Journal of Recent Sciences*, 4(5): 48-53.

- Lin, Li F. (2013). Effects of Pshycological Empowerment On Organizational Citizenship Behavior In Life Insurance Industry. *International Journal of Organizational Innovation*, 6(1), 93-99.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kesepuluh, PT Remaja Rosdakarya, Bandung,
- Marjani, Amir B., & Alizadeh, F., (2014). The Impact of Empowerment on Employees Performance in Standards Office of Tehran, *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(4), 37-43.
- Meitaningrum, D Ayu; Hardjanto I; Siswidiyanto (2013), Efektivitas Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai, *Jurnal Administrasi Publik* 1(3): 192-199.
- Moehersono (2014), *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Cetakan Pertama, Edisi Revisi, PT.RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Pradhan, R.K; Lalatendu.K.J; Itishree.G.K (2016), Effect of Work Life Balance on Prganizational Citizenship Behavior: Role of Organizational Commitment, *Global Business Review*, 17(3S): 15S-29S.
- Quraisy, Hidayah; Nawir, Muhammad (2015), Kesetaraan Gender Pegawai Dinas Pertanian, *Jurnal Equilibrium Pendidikan Sosiologi*, 3(1): 106-115.
- Rehman, O., Mansoor, A., Rafiq, M., Rashid, M., (2011). Training and Development, Leadership Style and Empowerment Practices as Determinants of Organization Citizenship Behavior in Corporate Sector of Developing Country Pakistan. *Far East Journal of Psychology and Business*, 4(2), 16-26.
- Rini, Hazizma, Suhairi L., (2013), Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kemahiran Diri Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 11(3): 233-244.
- Rusinta, Arfiena., Harsono, Tri Maryati, (2013). Pengaruh Konflik Peran Ganda Terhadap Kinerja Pegawai Wanita Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Pemediasi Di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Kulon Progo. *Jurna Bisnis Teori dan Implementasi*, 4(1), 1-30.
- Robbins P, Stephen & Judge A, Timothy (2017), *Organizational Behavior*, Edisi 17th, Pearson Education Limited, England.
- Ryan, A Marie; Kossek, E Ernst (2008), Work-Life Policy Implementation: Breaking Down Or Creating Barriers To Inclusiveness, *Human Resource Management*, 47(2): 295- 310.

- Sari, Luvia I. (2015). Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour*, Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ultra Jaya Milk Cabang Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 61-69.
- Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 9(2), 24- 45.
- Sharif, Muhammad Tariq; Zeeshan.A; Muhammad.A.K (2013), The Impact of Work Life Policies, Empowerment and Training and Development on Employee Performance with The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour (OCB), *Academic Journals*, 7(17): 1618-1624.
- Simamora, Henry (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Badan Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Suryadewi, Putu Chori, I Ketut Dunia, Naswan Suharsono, (2014). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bali Segara Nusantara, *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 4(1), 1-11.
- Thomas, Kenneth W; Velthouse.Betty A (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation, *Academic of Management Review*, 15(4):666-681.

Halaman ini sengaja dikosongkan
(this page intentionally left blank)