Effect of Organization Culture and Organization Commitment on Employee Performance with *Organizational Citizenship Behavior* as Mediation (Study at Kanwil Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I In Environment Gedung Keuangan Negara)

Muhammad Jihadi [1], Leonardo Budi Hasiholan [2], Moh. Mukeri [3]

[1] Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unpand Semarang

[2], [3] Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unpand Semarang

Abstract

Success of the organization to achieve goals and objectives is largely determined by employee performance. Employee performance is a real behavior that each employee displays as a work performance generated in accordance with its role in the company. Many factors can affect employee performance, such as organizational culture, organizational commitment and organizatonal citizenship behavior.

Object of this research is Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) of Central Java I, Jl. Imam Bonjol No. 1D, Gedung Keuangan Negara Semarang. Based on the data, the average target of tax revenue charged by the employees of Kantor Wilayah DJP Central Java I year 2013 – 2015 amounted to 93,33% with a tendency in three years decreased. The decline in the achievement of these targets is caused by several factors, one of which many employees come late. Employee delay shows that employee performance tends to be low. The purpose of this study is to analyze the influence of organizational culture and organizational commitment on organizatonal citizenship behavior and influence organizatonal citizenship behavior on employee performance.

Population of this research are employees of Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) of Central Java I, Jl. Imam Bonjol No. 1D, Gedung Keuangan Negara Semarang totaling 133 employees. The sample in this research is 57 employees. The data type is primary. Methods of data collection using questionnaires. Analysis technique used is path analysis with previously tested by instrument test and classical assumption test.

Result of analysis by using path analysis showed that: 1). Organizational culture effect positive and significant on organizational citizenship behavior (t-test result = 4,700 with sig. 0,000 < 0,05). 2). Organizational commitment effect positive and significant on organizational citizenship behavior (t-test result = 3,709 with sig. 0,000 < 0,05). 3). Organizational citizenship behavior effect positive and significant on employee performance (t-test result = 5,352 with sig. 0,000 < 0,05). 4). Organizational culture proved effect on influence employee performance with organizational citizenship behavior as mediation. 5). Organizational commitment proved effect on influence employee performance with organizational citizenship behavior as mediation

Keywords *:* ***Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizatonal Citizenship Behavior, Employee Performance***

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI MEDIASI
(Studi Pada Kanwil Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I
Di Lingkungan Gedung Keuangan Negara)

Abstraksi

Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Banyak faktor dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti budaya organisasi, komitmen organisasi dan organizatonal citizenship behavior.

Obyek penelitian ini adalah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah I, Jl. Imam Bonjol No. 1D, Gedung Keuangan Negara Semarang. Berdasarkan data, rata-rata target penerimaan pajak yang dibebankan oleh pegawai Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I tahun 2013 – 2015 sebesar 93,33% dengan kecenderungan pada tiga tahun mengalami penurunan. Penurunan pencapaian target tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya banyak pegawai yang datang terlambat. Keterlambatan pegawai menunjukkan bahwa kinerja pegawai cenderung rendah. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap organizatonal citizenship behavior serta pengaruh organizatonal citizenship behavior terhadap kinerja karyawan.

Populasi penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, Jl. Imam Bonjol No. 1D, Gedung Keuangan Negara Semarang yang berjumlah 133 pegawai. Sampel dalam penelitian ini adalah 57 pegawai. Jenis datanya adalah primer. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur dengan sebelumnya diuji dengan uji instrumen dan uji asumsi klasik.

Hasil analisis dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa: **1)**. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (hasil uji - t = 4,700 dengan sig. 0,000 < 0,05). **2).** Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (hasil uji - t = 3,709 dengan sig. 0,000 < 0,05). **3).** *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (hasil uji - t = 5,352 dengan sig. 0,000 < 0,05). **4).** Budaya organisasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan o*rganizational citizenship behavior* sebagai mediasi. **5).** Komitmen organisasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan o*rganizational citizenship behavior* sebagai mediasi

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Organizatonal Citizenship Behavior, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian kerja individu setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas (Silalahi, 2013:408). Karyawan yang level kinerjanya tinggi disebut sebagai karyawan yang produktif, dan sebaliknya karyawan yang levelnya tidak mencapai standar, dikatakan sebagai tidak produktif atau kinerjanya rendah (Sutrisno,2012: 150). Informasi tinggi rendahnya kinerja seseorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian kerja karyawan (Sutrisno,2012:151).

Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas (Silalahi, 2013:408). Biasanya orang yang level kinerjanya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar, dikatakan sebagai tidak produktif atau kinerjanya rendah (Sutrisno,2012:150). Informasi tinggi rendahnya kinerja seseorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian kerja karyawan (Sutrisno,2012:151).

Banyak faktor dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Rini, dkk (2013) serta Lazuardi, dkk (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Hasil tersebut didukung oleh peneliti lain diantaranya Komalasari, dkk (2009, Wijayanti (2010), Sena (2011), Khan and Rashid (2012), Murty dan Hudiwinarsih (2012), Sambung, dkk (2012), Darsana (2013), Harwiki (2013), Johannes dan Silitonga (2013), Kasemsap (2013), Oemar (2013), Prabowo dan Setiawan (2013), Purnami (2013), Putrie dan Nursalim (2013), Suwati (2013), Ticoalu (2013), William dan Setiawan (2013) serta Gosaria dan Setiawan (2014).

Obyek penelitian ini adalah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah I, Jl. Imam Bonjol No. 1D, Gedung Keuangan Negara Semarang. DJP adalah salah satu Direktorat Jenderal di bawah Kementerian Keuangan Indonesia yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan.

Pegawai DJP harus mampu menunjukkan kinerja yang maksimal. Beberapa indikator kinerja yaitu target yang harus dicapai dan tindakan indisipliner berupa datang ke kantor tepat waktu. Berdasarkan data, target vs realisasi penerimaan pajak pegawai Kantor DJP Jawa Tengah tahun 2013 – 2015 adalah sebagai berikut :

Target vs Realisasi Penerimaan Pajak
Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Jawa Tengah
Gedung Keuangan Negara Semarang
Tahun 2013 – 2015

Tahun	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian (%)
2013	187.589.658.500.000	176.353.303.756.500	94,01
2014	192.658.957.895.500	179.956.826.220.500	93,41
2015	196.630.486.595.000	182.008.244.297.815	92,56
Rata-Rata	192.293.034.330.167	179.439.458.091.605	93,33

Sumber : DJP Jawa Tengah, 2016

Tabel di atas, menunjukkan bahwa rata-rata target penerimaan pajak yang dibebankan oleh pegawai Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah I sebesar 93,33% dengan kecenderungan pada tiga tahun mengalami penurunan. Penurunan pencapaian target tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya banyak pegawai yang datang terlambat. Dengan keterlambatan tersebut menyebabkan waktu kerja pegawai menjadi lebih sedikit, sehingga dalam pelaksanaan penerimaan menjadi berkurang sehingga diperoleh realisasi yang tidak sesuai target.

tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behavior* sebagai mediasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja (Sutrisno,2012:151). Konsep lain kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun,2012:231). Menurut Silalahi (2013:408), kinerja adalah tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas. Pengertian lain kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala,2013:548).

Organisasi adalah kelompok orang yang bekerja bersama dalam satu struktur untuk mencapai tujuan bersama. Ada dua pihak yang bertanggungjawab untuk mencapai tujuan-tujuan, sasaran-sasaran serta target-target organisasional yaitu manajer dan karyawan baik, sebagai individual maupun kelompok. Pekerjaan manajer adalah menetapkan tujuan dan strategi serta melakukan arahan, dan koordinasi untuk mencapainya. Manajer membangun tim kerja yang secara efisien dan secara efektif mencapai tujuan, sasaran-sasaran, dan target organisasional. Sementara karyawan bekerja sesuai arahan dan strategi agar tujuan dan sasaran tercapai (Silalahi,2013:408).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di *reward* oleh perolehan kinerja tugas (Badruzaman,2012:71). Definisi lain *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan suatu perilaku sukarela yang tampak dan dapat diamati (Triyono dan Santosa,2009:2). *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk pegawai dalam kehidupan berorganisasi (Rini, dkk, 2013:70).

OCB didasari oleh suatu motif/nilai yang dominan. Kesukarelaan dalam bentuk perilaku belum tentu mencerminkan kerelaan yang sebenarnya. Memang *untuk* mengetahui nilai-nilai diri karyawan tidak selalu mudah. Oleh karena itu, secara pragmatis praktek manajemen dalam organisasi sering berorientasi pada apa yang dapat diamati yaitu perilaku. Pembentukan perilaku pun sering didasarkan pada *reward* dan *punishment* yang bersifat eksternal (Triyono dan Santosa,2009:2).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu pola khusus dari asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma bersama yang membentuk aktivitas-aktivitas, bahasa, simbol-simbol, dan acara-acara sosialisasi pegawai dalam perusahaan (Jackson, dkk ,2010:71). Menurut Robbins dan Coulter (2010:63), budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara bertindak. Juga menurut Sunyoto (2012:52), budaya organisasi adalah serangkaian perasaan dan persepsi dari pihak berbagai pekerja yang dapat berubah dari waktu ke waktu dan dari satu pekerja ke pekerja yang lain. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014:62), budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara tertutup bagitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisai (Moorhead dan Griffin,2013:73). Konsep lain komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi di mana dirinya menjadi anggotanya (Wirawan,2013:713). Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:165), komitmen organisasi adalah tingkatan di mana seseorang mengenal perusahaan dan tujuan-tujuannya.

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Kreitner dan Kinicki,2014:165).

Penelitian Terdahulu

1. **Wijayanti (2010)**
   Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja
2. **Sena (2011)**
   Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior*
3. **Sambung, dkk (2012)**
   a. Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian dan Profesionalisme berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

b. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja

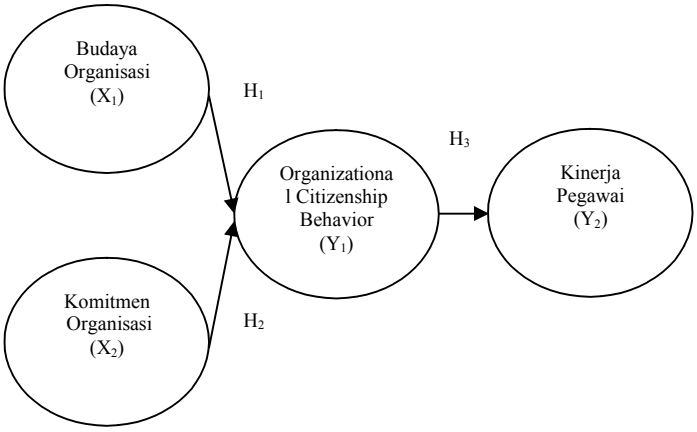
4. **Oemar (2013)**
   Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
5. **Putrie dan Nursalim (2013)**
   Persepsi Dukungan Organisasi dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
6. **Ticoalu (2013)**
   Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
7. **William dan Setiawan (2013)**
   Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh terhadap *Organizational Citizesnhip Behavior*
8. **Gosaria dan Setiawan (2014)**
   Leadership Member Exchange Dan Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

KERANGKA KONSEPTUAL

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran sangat ditentukan oleh kinerja manajer dan kinerja karyawan. Kinerja manajer adalah satu ukuran tentang bagaimana manajer secara efektif melaksanakan tugas-tugas dan secara efisien menggunakan sumber-sumber untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Di banyak organisasi, kinerja karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Seberapa baik para karyawan melakukan pekerjaan mereka secara signifikan mempengaruhi kinerja dan kinerja organisasional. Banyak faktor dapat mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi dalam penelitian ini dianalisis melalui budaya organisasi, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar
Kerangka Pemikiran



HIPOTESIS

H_1 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H_2 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H_3 : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dan definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

I. Variabel bebas (*independent*), yang terdiri dari:
   1. Budaya Organisasi (X_1)
      Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara bertindak (Robbins dan Coulter,2010:63).
      Budaya Organisasi diukur melalui (Rini, dkk,2013:78) :
      a. *Comformity* : Prosedur kerja
      b. *Responsibility* : Dorongan kreativitas
      c. *Standard* : Penetapan standar kerja
      d. *Reward* : Pemberian imbalan
      e. *Clarity* : Harapan organisasi

2. Komitmen Organisasi (X_2)
   Komitmen organisasi merupakan perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi di mana dirinya menjadi anggotanya (Wirawan,2013:713).
   Komitmen organisasi diukur melalui (Murty dan Hudiwinarsih, 2012:222) :
   a. Adanya ikatan emosional dengan organisasi
   b. Bangga menjadi bagian organisasi
   c. Keinginan terlibat dengan kegiatan organisasi
   d. Tidak ingin mencari pekerjaan di tempat lain
   e. Ingin bertahan dalam oganisasi hingga waktu lama

II. Variabel Intervening
   3. *Organizational Citizenship Behavior* (Y_1)
      Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk pegawai dalam kehidupan berorganisasi (Rini, dkk, 2013:70).
      Organizational Citizenship Behavior diukur melalui indikator (Badruzaman, 2012:71)
      a. Altruism
      b. *Civic Virtue*
      c. *Conscientiousness*
      d. *Courtesy*
      e. *Sportsmanship*

III. Variabel terikat (*dependent*), yaitu :
   4. Kinerja Pegawai (Y)
      Kinerja pegawai merupakan tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas (Silalahi, 2013:408).
      Kinerja Pegawai diukur melalui (Wijayanti,2010:144):
      a. Tanggungjawab terhadap kualitas hasil kerja
      b. Tanggungjawab terhadap kuantitas hasil kerja
      c. Penghematan waktu kerja
      d. Tanggungjawab dalam mencapai tujuan organisasi
      e. Kerjasama melaksanakan tugas

Popolasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I, Jl. Imam Bonjol No. 1D, Gedung Keuangan Negara Semarang yang berjumlah 133 pegawai

Sampel yang diambi 57 pegawai.

Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer.

Metode Analisis

Metode analisis dalam penelitian ini adalah **Analisis Jalur (*path analysis*)**. **Analisis Jalur** adalah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Pardede dan Manurung,2014:16).

Persamaan Sub Struktur I (Pardede dan Manurung,2014:58) :

$Y_1 = \beta Y_1X_1 + \beta Y_1X_2 + \varepsilon_1$

Keterangan :

Y_1 : *Organizational Citizenship Behavior*
β : Koefisien Regresi
X_1 : Budaya Organisasi
X_2 : Komitmen Organisasi
ε_1 : Residual

Persamaan Sub Struktur II (Pardede dan Manurung,2014:68) :

$Y_2 = \beta Y_2X_1 + \beta Y_2X_2 + \beta Y_2X_3 + \varepsilon_2$

Keterangan :

Y_2 : Kinerja Pegawai
Y_1 : *Organizational Citizenship Behavior*
β : Koefisien Regresi
X_1 : Budaya Organisasi
X_2 : Komitmen Organisasi
ε_2 : Residual

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Regresi Berganda
Budaya Organisasi dan Komitmen
Organisasi Terhadap
Organizational Citizenship Behavior

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,402	,920		,437	,664
	Budaya Organisasi	,526	,112	,533	4,700	,000
	Komitmen Organisasi	,434	,117	,421	3,709	,000

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil regresi yang didapat maka dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$Y_1 = 0{,}533\ (X_1) + 0{,}421\ (X_2)$

Persamaan regresi linear berganda di atas mempunyai arti sebagai berikut :

1. Koefisien regresi budaya organisasi (b_1) = 0,533, nilai positif yang didapat menunjukkan apabila adanya peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*.
2. Koefisien regresi komitmen organisasi (b_2) = 0,421, nilai positif yang didapat menunjukkan apabila adanya peningkatan komitmen organisasi akan meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Hasil Regresi Berganda
Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi
dan *Organizational Citizenship Behavior*
Terhadap Kinerja Pegawai

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,222	,671		,331	,742
	Budaya Organisas	,235	,097	,242	2,433	,018
	Komitmen Organis	,213	,095	,210	2,234	,030
	Organizational Citizenship Behav	,531	,099	,539	5,352	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil regresi yang didapat maka dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$Y_2 = 0{,}242\ (X_1) + 0{,}210\ (X_2) + 0{,}539\ (Y_1)$.

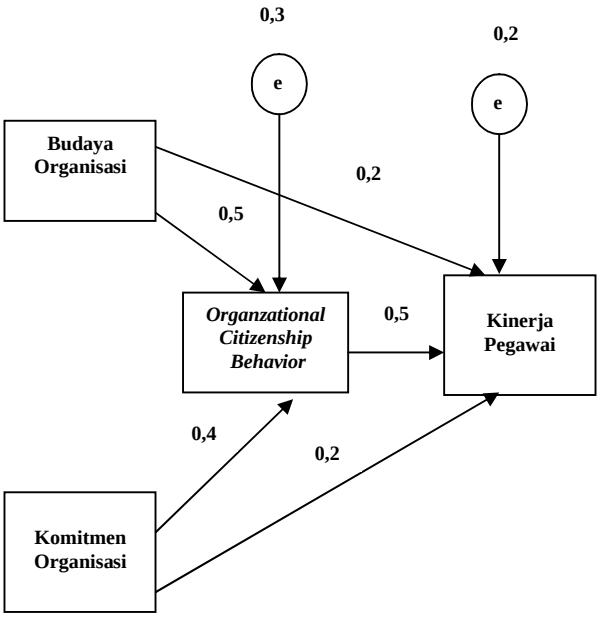
Persamaan regresi linear berganda di atas mempunyai arti sebagai berikut :

1. Koefisien regresi budaya organisasi (b_1) = 0,242, nilai positif yang didapat menunjukkan apabila adanya peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai.
2. Koefisien regresi komitmen organisasi (b_2) = 0,210, nilai positif yang didapat menunjukkan apabila adanya peningkatan komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai.
3. Koefisien regresi *organizational citizenship behavior* (b_3) = 0,539, nilai positif yang didapat menunjukkan apabila adanya peningkatan *organizational citizenship behavior* akan meningkatkan kinerja pegawai

Hasil Analisis Jalur

Uji analisis jalur digunakan untuk membuktikan apakah variabel *organizational citizenship behavior* menjadi variabel yang memediasi antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Analisis dilakukan berdasarkan nilai *standardized coefficients* dari hasil regresi dan dapat dibuat analisis jalur sebagai berikut :

Analisis Jalur Budaya Organisasi dan
Komitmen Organisasi
Terhadap Kinerja Pegawai Melalui
Organizational
Citizenship Behavior



Berdasarkan dari gambar analisis jalur maka dapat dianalisa sebagai berikut :

1. Analisis Jalur Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior*
   a. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,242.
   b. Pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

sebesar 0,533 dan pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai sebesar 0,539. Dengan demikian pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0,533 x 0,539 = 0,287.

Dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* yang lebih besar dibanding pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai maka *organizational citizenship behavior* menjadi variabel yang memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

2. Analisis Jalur Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behavior*
   a. Pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,210.
   b. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 0,421 dan pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai sebesar 0,539. Dengan demikian pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0,421 x 0,539 = 0,227.

Dengan pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui organizational *citizenship behavior* yang lebih besar dibanding pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai maka *organizational citizenship behavior* menjadi variabel yang memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Ctizenship Behavior*

Uji hipotesis membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan didapat hasil uji – t sebesar 4,700 dan sig. 0,000 < α = 0,05. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin baik budaya organisasi maka *organizational citizenship behavior* pegawai Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I akan semakin meningkat.

Menurut Robbins dan Coulter (2010:63), budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara bertindak. Budaya yang kuat, yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas dikalangan para karyawan, memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku para karyawan dibandingkan dengan budaya yang lemah. Hal ini berarti budaya yang kuat dapat membentuk perilaku *organizational citizenship behavior* para pegawai.

Pelaksanaan budaya organisasi di Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I dapat terlihat melalui hasil analisis deskriptif yang memperlihatkan bahwa para pegawai melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan kantor Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I, yang berarti menjalankan tugas sesuai dengan peraturan dan pedoman yang ditentukan oleh pihak instansi sehingga hasil kerja yang didapat terarah pada tujuan yang diinginkan instansi. Pegawai hanya merasa cukup didorong untuk mempunyai inisiatif dan kreativitas dalam mengerjakan pekerjaan, yang artinya para pegawai diharapkan untuk inovatif dalam bekerja tetapi hal ini belum menjadi hal utama yang ditekankan oleh Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I sehingga para pegawai dalam bekerja cenderung menjalankan cara yang sama. Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I menetapkan standar kerja yang jelas bagi setiap pegawai, yaitu ada peraturan seperti cara pengerjaan tugas dan hasil yang harus dicapai oleh para pegawai ketika menjalankan tugas masing – masing. Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I memberikan imbalan untuk para pegawai didasarkan oleh peraturan yang berlaku, yaitu disesuaikan dengan peraturan pemerintah dalam hal penetapan gaji bagi pegawai pemerintah. Para pegawai memberikan penilaian cukup mengenai setiap pegawai dituntut untuk bekerja maksimal sesuai dengan keinginan dan harapan Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I. Para pegawai dituntut mampu mencapai hasil kerja sesuai target tetapi belum ada upaya lebih tinggi dan lebih intensif dari pihak instansi untuk meningkatkan kerja yang lebih maksimal dari para pegawainya.

Budaya organisasi yang baik lebih terlihat dari pelaksanaan proses dan peraturan kerja yang sesuai peraturan sehingga sistem kerja yang terfokus pada kerjasama para pegawai didalam menjalankan tugas akan berjalan lebih baik. Sementara itu untuk wujud pelaksanaan budaya organisasi lainnya yaitu didorong untuk mempunyai inisiatif dan

kreativitas dalam mengerjakan pekerjaan dan setiap pegawai dituntut untuk bekerja maksimal sesuai dengan keinginan dan harapan Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I masih perlu ditingkatkan. Para pegawai sebaiknya diarahkan untuk lebih mandiri dalam bekerja yaitu menjalankan tugas tanpa disuruh atau tidak menunggu bantuan rekan kerja apabila bisa dikerjakan sendiri. Selain itu didorong untuk menciptakan cara – cara baru didalam menjalankan tugas sehingga bisa menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Dengan upaya untuk menjalankan tugas secara lebih baik dari sebelumnya maka hal ini menjadi perwujudan *organizational citizenship behavior* dari para pegawai.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Darsana (2013), Harwiki (2013), Johannes dan Silitonga (2013), Oemar (2013), Rini, dkk (2013) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, tetapi tidak mendukung penelitian Khan and Rashid (2012), Putrie dan Nursalim (2013) yang membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior.*\

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Ctizenship Behavior*

Uji hipotesis membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dengan didapat hasil uji – t sebesar 3,709 dan sig. 0,000 < α = 0,05. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka *organizational citizenship behavior* pegawai Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I akan semakin meningkat.

Komitmen organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja atau organisasi di mana dirinya menjadi anggotanya (Wirawan,2013:713). Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan (Kreitner dan Kinicki,2014:165), sehingga komitmen organisasi dapat berpengaruh pada terciptanya perilaku *organizational citizenship behavior.*

Komitmen organisasi pegawai Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I dapat terlihat melalui hasil analisis deskriptif yang memperlihatkan bahwa para pegawai merasa mempunyai ikatan yang emosional dengan Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I, yaitu karena Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I menjadi tempat bekerja bagi para pegawai sehingga sudah menjadi bagian hidup dari pegawai. Pegawai merasa cukup bangga menjadi bagian Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I, yaitu cukup merasa terhormat dapat bekerja di Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I. Pegawai cukup berkeinginan terlibat dengan kegiatan Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I, yang berarti para pegawai hanya ingin mengikuti kegiatan yang benar- benar ada kaitannya dengan tugas yang dijalani dan memberikan nilai bagi para pegawai. Para pegawai tidak ingin mencari pekerjaan di tempat lain, yang berarti ingin tetap bekerja di Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I karena sudah merasa nyaman. Para pegawai ingin bertahan untuk bekerja di Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I hingga waktu lama, yang berarti ada keinginan untuk bekerja seterusnya di lingkungan Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I, karena sudah menyatu dengan lingkungan kerjanya dan memahami tugas yang diberikan.

Komitmen yang ditunjukkan para pegawai untuk bekerja di Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I didasari dari karena sudah merasa mempunyai ikatan emosional dengan Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I, dan terlihat dari keinginan untuk tidak mencari pekerjaan di tempat lain serta ingin bertahan untuk bekerja di Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I hingga waktu lama. Dengan komitmen ini akan membuat para pegawai akan bersedia menjalankan setiap perintah dan tindakan apapun yang bertujuan untuk meningkatkan kemajuan Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I. Sementara disisi lain keinginan untuk terlibat setiap kegiatan Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I perlu ditingkatkan, yaitu seluruh pegawai dikerahkan untuk mengikuti kegiatan yang diselenggarakan oleh Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I khususnya kegiatan dalam upaya meningkatkan pencapaian target pajak. Dengan mengikuti kegiatan ini maka para pegawai akan melakukan upaya lebih besar dari biasa yang mereka jalankan agar pencapaian target pajak bisa tercapai. Dengan upaya untuk mencapai target pajak ini menjadi perwujudan *organizational citizenship behavior* dari para pegawai.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Sena (2011), Khan and Rashid (2012), Sambung, dkk (2012), Harwiki (2013), Oemar (2013), Prabowo dan Setiawan

(2013), Purnami (2013), Rini, dkk (2013), William dan Setiawan (2013), Gosaria dan Setiawan (2014), yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, tetapi tidak mendukung penelitian Hakim, et al (2014) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior.*

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Uji hipotesis membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan didapat hasil uji – t sebesar 5,352 dan sig. 0,000 < α = 0,05. Hasil ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi *organizational citizenship behavior* maka kinerja pegawai Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I akan semakin meningkat.

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan suatu perilaku sukarela yang tampak dan dapat diamati (Triyono dan Santosa,2009:2). Organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik (Lubis,2015:77).

Organizational citizenship behavior dari para pegawai Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah dapat terlihat melalui hasil analisis deskriptif yang memperlihatkan bahwa para pegawai hanya berkeinginan cukup didalam membantu rekan kerja yang pekerjaannya banyak, yang berarti akan membantu sesuai keinginan dan apabila ada waktu untuk membantu. Para pegawai mau membantu mengatur kebersamaan rekan kerja antar departemen, yaitu saling menjaga komunikasi, serta saling pengertian didalam menjalin kerjasama ketika menjalankan tugas. Pegawai hanya menyatakan cukup mengenai selalu hadir di tempat kerja tepat waktu, yang berarti belum konsisten dalam hal ketepatan waktu kedatangan ke tempat kerja atau terkadang masih terlambat masuk kerja. Para pegawai menyatakan cukup mengenai memberikan toleransi kepada rekan kerja yang melakukan kelalaian dalam bekerja, yaitu cukup memberikan waktu untuk menyadari kesalahan dan melakukan perbaikan terhadap kesalahan yang telah dilakukan. Pegawai menyatakan cukup mengenai tidak pernah mengeluh atas pekerjaan yang diberikan Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I, yang berarti para pegawai terkadang masih mengeluh atas pekerjaan yang diberikan apabila harus menjalankan pekerjaan dengan target kerja yang tinggi dan kesulitan didalam menjalankan tugas.

Berdasarkan persepsi pegawai terhadap indikator *organizational citizenship behavior* menunjukkan bahwa secara keseluruhan *Organizational citizenship behavior* para pegawai masih perlu ditingkatkan seperti diarahkan untuk membantu rekan kerja yang sedang banyak pekerjaan apabila pegawai sudah selesai menjalankan tugas dan memiliki kemampuan untuk membantu menjalankan tugas tersebut. Para pegawai harus konsisten untuk datang tepat waktu karena dengan mulai bekerja secara tepat waktu maka jam kerja bisa lebih dimaksimalkan untuk menjalankan tugas. Toleransi yang diberikan pegawai kepada rekan kerja yang melakukan kelalaian dapat pula ditindaklanjuti dengan membantu rekan kerja tersebut untuk memperbaiki kesalahan atau kelalaian yang telah dilakukan tersebut. Para pegawai dibiasakan untuk tidak selalu mengeluh didalam menjalankan pekerjaan dan lebih fokus untuk meningkatkan kemampuan didalam bekerja agar mampu mengatasi kendala didalam menjalankan tugas. Selain itu antar pegawai juga harus saling membantu didalam mengatasi permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan kerja sehingga bisa secara bersama-sama mengatasi berbagai hambatan yang timbul dalam pelaksanaan tugas.

Dengan upaya peningkatan *organizational citizenship behavior* maka para pegawai akan melakukan tindakan yang lebih dari biasanya. Mereka akan berusaha meningkatkan kemampuan kerja dan meluangkan lebih banyak waktu untuk menjalankan proses kerja agar bisa mencapai hasil kerja sesuai yang ditargetkan oleh Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I, sehingga hal inilah yang akan berdampak pada peningkatan kinerja para pegawai.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Sambung, dkk (2012), Darsana (2013), Harwiki (2013), Kasemsap (2013), Purnami (2013) Ticoalu (2013), Hakim, et al (2014) yang membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak mendukung penelitian Komalasari, dkk (2009) yang membuktikan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Ctizenship Behavior* Sebagai Mediasi

Uji analisis jalur membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi. Dengan hasil ini menunjukkan bahwa adanya pelaksanaan budaya organisasi yang lebih baik akan berpengaruh pada peningkatan *organizational citizenship behavior*. Dengan *Organizational citizenship behavior* yang lebih tinggi kemudian berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa untuk budaya organisasi yang terkait mengenai pegawai didorong untuk mempunyai inisiatif dan kreativitas dalam mengerjakan pekerjaan dan setiap pegawai dituntut untuk bekerja maksimal sesuai dengan keinginan dan harapan Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I masih perlu ditingkatkan. Para pegawai sebaiknya diarahkan untuk lebih mandiri dalam bekerja yaitu menjalankan tugas tanpa disuruh atau tidak menunggu bantuan rekan kerja apabila bisa dikerjakan sendiri. Selain itu didorong untuk menciptakan cara – cara baru didalam menjalankan tugas sehingga bisa menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Dengan upaya untuk menjalankan tugas secara lebih baik dari sebelumnya maka hal ini menjadi perwujudan *organizational citizenship behavior* dari para pegawai. Dengan adanya *organizational citizenship behavior* ini maka para pegawai akan lebih maksimal didalam menjalankan tugas sehingga bisa menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Darsana (2013) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Ctizenship Behavior* Sebagai Mediasi

Uji analisis jalur membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi. Dengan hasil ini menunjukkan bahwa adanya komitmen organisasi yang lebih tinggi dari para pegawai akan berpengaruh pada peningkatan *organizational citizenship behavior*. Dengan *organizational citizenship behavior* yang meningkat kemudian berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa untuk komitmen yang diperlihatkan melalui keinginan untuk terlibat setiap kegiatan Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I perlu ditingkatkan, yaitu seluruh pegawai dikerahkan untuk mengikuti kegiatan yang diselenggarakan oleh Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I khususnya kegiatan dalam upaya meningkatkan pencapaian target pajak. Dengan mengikuti kegiatan ini maka para pegawai akan melakukan upaya lebih besar dari biasa yang mereka jalankan agar pencapaian target pajak bisa tercapai. Dengan upaya untuk mencapai target pajak ini menjadi perwujudan *organizational citizenship behavior* dari para pegawai. Adanya *organizational citizenship behavior* yang tinggi ini maka para pegawai akan lebih memiliki totalitas didalam menjalankan tugas sehingga bisa menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Hasil penelitian yang didapat mendukung penelitian Sambung, dkk (2012), Purnami (2013), yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi, tetapi tidak mendukung penelitian Hakim, et al (2014) yang membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi.

KESIMPULAN

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*
3. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4. Budaya organisasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan o*rganizational citizenship behavior* sebagai mediasi
5. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan o*rganizational citizenship behavior* sebagai mediasi

KETERBATASAN PENELITIAN

1. Ruang lingkup penelitian adalah di Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I di lingkungan

Gedung Keuangan Semarang sehingga hasil penelitian tidak digeneralisasikan ke ruang lingkup lebih luas.
2. Membatasi pengaruh pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *organizational citizenship behavior* sebagai mediasi.

SARAN

1. Agar bisa mencapai target penerimaan pajak maka para pegawai harus berinisiatif mendatangi para wajib pajak yang terlambat membayar pajak karena terkadang merek lupa dan tidak ada waktu untuk mengurus pajak sehingga dengan datang langsung ke wajib pajak untuk mengumpulkan pajak maka target pajak bisa lebih tercapai.
2. Sebaiknya pegawai harus lebih ditunjukkan dengan selalu ingin terlibat dengan kegiatan Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I, seperti ikut membantu mensosialisasikan didalam pembayaran pajak secara tepat waktu, yang dapat dilakukan di lingkungan sosial para pegawai, seperti keluarga, tetangga atau teman, sehingga dapat membantu untuk mencapai target pajak yang ditetapkan oleh Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I.
3. *Organizational citizenship behavior* para pegawai dapat ditingkatkan dengan kemauan tinggi untuk membantu para rekan kerja, yaitu apabila ada rekan kerja yang sedang banyak pekerjaan dan pegawai sendiri memiliki waktu dan kemampuan untuk membantu maka sebaiknya membantu tugas yang dijalankan rekan kerja tersebut sehingga proses pekerjaan bisa berjalan lebih cepat selesai dan mencapai target kerja yang ditetapkan oleh Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I.

DAFTAR PUSTAKA

Badruzaman, Jajang. 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan *Organization Citizenship Behaviour (OCB)* Terhadap Kualitas Layanan (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Tasikmalaya)". *Jurnal Akuntansi*. Vol 7. Nomor 1. Januari – Juni 2012. Hal. 66 – 91. Tasikmalaya: Universitas Siliwangi.

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

Darsana, Made. 2013. "The Influence Of Personality And Organizational Culture On Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior". *The International Journal Of Management***.** Vol. 2. Issue 4. October 2013. Malang: Brawijaya University. East Java. Indonesia.

Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS***.** Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gosaria, Danny Ch dan Roy Setiawan. 2014. "Pengaruh *Leadership Member Exchange* Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Di Pt. Welco". *Jurnal AGORA***.** Vol. 2. No. 1. 2014. Hal. 1 – 9. Surabaya: Universitas Kristen Petra. Surabaya

Hakim, Wardhani, Umar Nimran, Siti Haerani and Syamsu Alam. 2014. "The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and TheirEffect on Performance:Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Volume 16. Issue 2. Ver. II (Feb. 2014). PP 05-13. Makassar: Hasanuddin University. South Sulawesi. Indonesia.

Harwiki, Wiwiek. 2013. "The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance (Study of Outstanding Cooperatives in East Java Province, Indonesia)". *Journal of Economics and Behavioral Studies***.** Vol. 5. No. 12. pp. 876-885. Surabaya: Dr. Soetomo University Surabaya. Indonesia

Jackson, Susan E., Randall S. Schuler dan Steve Werner. 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Buku 1. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.

Johannes dan Paul Silitonga. 2013**.** "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Citizenship Karyawan PT. Lontar Papyrus Pulp & Paper Industry Kabupaten Tanjung Jabung Barat, Jambi". *Jurnal Dinamika Manajemen***.** Vol. 1. No. 3. Juli – September 2013. Hal. 198 – 214. Jambi: Universitas Jambi.

Kasemsap, Kijpokin. 2013. "Innovative Human Resource Practise : A Unified Framework

and Causal Model of Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Performance". *DOI* : 7763/IPEDR. Vol. 64.11. Page. 51 – 54. Bangkok: Suan Sunandha Rajabhat University. Thailand

Khan, Sofiah Kadar and Mohd Zabid Abdul Rashid. 2012. " The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia". *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3. No. 8. April 2012. Page 83 – 91. Universiti Tunku Abdul Rahman. Malaysia.

Komalasari, Puput Tri, Moh. Nasih dan Teguh Prasetio. 2009. "Pengaruh Public Service Motivation dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan". *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan.* Tahun 2, No. 2. Agustus 2009. Hal. 138 – 141. Malang: Universitas Airlangga dan Universitas Gajayana.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.

Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi 9. Jakarta. Salemba Empat.

Murty, Windy Aprila dan Gunasti Hudiwinarsih. 2012. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisaisonal Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya". *Journal of The Indonesian Accounting Review*. Volume *2***.** No. 2. Juli 2012. Hal. 215 – 228. Surabaya: STIE Perbanas Surabaya.

Pardede, Ratlan dan Renhard Manurung. 2014. *AnalisisLajur (Path Analysis) : Teori Dan Aplikasi Dalam Riset Bisnis*. Jakarta : Rineka Cipta.

Prabowo, Vania Claresta dan Roy Setiawan. 2013. "Pengaruh *Servant Leadership* Dan Komitmen Organisasional Karyawan Terhadap *Organizational Citizesnhip Behavior* (OCB) Pada Blue Bird Group Surabaya". *Jurnal AGORA***.** Vol. 1. No. 3. 2013. Hal. 1 – 12. Surabaya: Universitas Kristen Petra.

Purnami, Rahayu. 2013. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional serta implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Politeknik Komputer Niaga LPKIA Bandung Survei terhadap Akuntan yang bekerja sebagai Auditor pada KAP di Indonesia". *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis* . Vol. 04. No. 01. Maret 2013. Hal. 1-15. Bandung: Universitas Pendidikan Indinesia.

Putrie, Faradisah dan Mochammad Nursalim. 2013. "Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi Dan Budaya Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan PT. Pertamina Upms V Surabaya". *Jurnal Psikologi: Teori & Terapan*. Vol. 3. No. 2. Pebruari 2013. Hal141-148. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.

Oemar, Yohanas. 2013. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada BAPPEDA Kota Pekanbaru". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 11. No. 1. Hal. 65 – 76. Pekanbaru: Universitas Riau.

Rini, Dyah Puspita, Rusdarti dan Suparjo. 2013. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang)". *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis***.** Vol. 1 No. 1 April 2013. Hal. 69 – 88. Semarang: Universitas 17 Agustus 1945.

Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Cetakan Kelima. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Alih Bahasa : Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jilid 1. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.

Lubis, Saleh. 2015. "Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja". *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi***.** Volume 3. Nomor 2. Mei 2015. Hal. 75 – 84. Pasaman : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pasaman. Simpang Empat. Aceh.

Sambung, Roby, Armanu Thayib, Eka Afnan Troena dan Surachman. 2012. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian dan Profesionalisme Dosen terhadap Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen (Studi Pada Universitas Palangka Raya)". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 10. No. 1. Hal. 12 – 20. Palangkaraya: Universitas Palangka Raya. Kalimantan Timur.

Sena, Tety Fadhila. 2011. "Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (OCB)". *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 2. No. 1. Hal. 70 – 77. Semarang: Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA).

Silalahi, Ulber. 2013. *Asas-Asas Manajemen*. Cetakan Kedua. Bandung: PT. Refika Aditama.

Siregar, Syofian. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif : Dilengkapi Perhitungan Manual & SPSS***.** Edisi Pertama. Cetakan ke 1. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenambelas. Bandung: CV Alfabeta.

Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, Dan Analisa Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: *Center for Academic Publishing Service* (CAPS).

Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Cetakan Keempat. Jakarta: Prenada Media Group.

Ticoalu, Linda Kartini. 2013. "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis Akuntansi (EMBA)*. Vol.1 No.4. Desember 2013. Hal. 782-790. Manado: Universitas Sam Ratulangi.

Triyanto, Agus dan The Elisabeth Cintya Santosa. 2009. "*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan". *Jurnal Manajemen***.** Vol.7, No.4. Mei 2009. Hal. 1 – 13. Jakarta: Universitas Kristen Maranatha.

Umar, Husein. 2013. *Metode Penelitian : Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Kedua. Cetakan Keduabelas. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wijayanti, Ratna Yulia. 2010. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja PNS Di Lingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus". *Jurnal Analisis Manajemen*. Vol. 4. No. 2. Juli 2010. Hal. 136 – 152. Kudus: Universitas Sunan Muria.

William, Theophilus dan Roy Setiawan. 2013. "Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap *Organization Citizenship Behavior* Di PT. CB Capital". *Jurnal AGORA***.** Vol. 1. No. 1. Hal. 1-8. Surabaya: Universitas Kristen Petra.

Wirawan. 2013. *Kepemimpinan. Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Edisi 1. Cetakan 1. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.