



PENGARUH KOMPETENSI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) SEBAGAI MEDIASI

Indra Setiawan Alhasani¹, Endang Suswati² dan G. Budi Wahyono³

Universitas Gajayana Malang^{1, 2 dan 3}

alhasani.indra@gmail.com¹, endangsus@unigamalang.ac.id² dan

budiwahyono@unigamalang.ac.id³

Diterima:

**17 Agustus
2021**

Direvisi:

**20 Agustus
2021**

Disetujui:

**14 September
2021**

Abstrak

Direktorat Jenderal Pajak mempunyai wewenang untuk menghimpun penerimaan negara dari sektor pajak sesuai dengan amanat undang-undang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Metode analisis data menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap OCB pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III melalui OCB. Hal itu berarti semakin tinggi kompetensi maka akan meningkatkan OCB dan akhirnya semakin baik kinerja pegawai. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III melalui OCB. Kesimpulan penelitian ini yaitu kompetensi berpengaruh terhadap OCB dan kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kompetensi, Komitmen Organisasi, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Kinerja

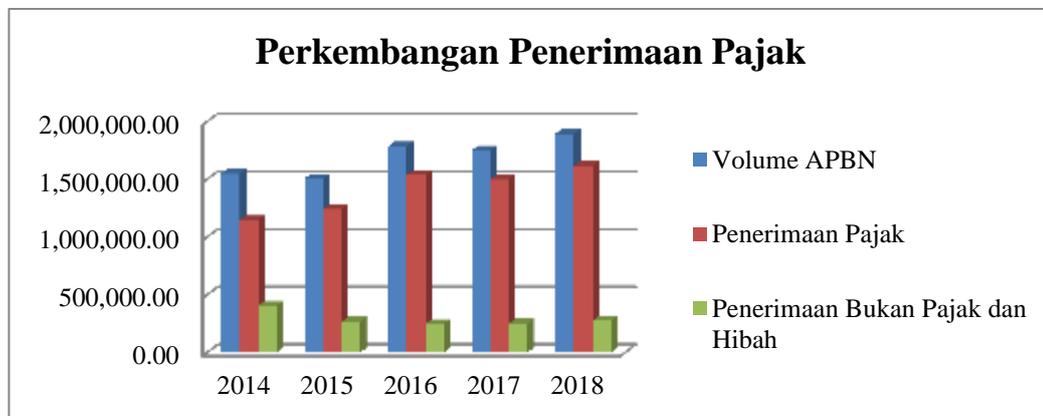
Abstract

The Directorate General of Taxes has the authority to collect state revenues from the tax sector in accordance with the mandate of the law. The purpose of this study was to test and analyze the influence of organizational competence and commitment to Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and the performance of East Java DJP III Kanwil employees. Data analysis methods use path analysis. The results of this study showed that competence affects OCB employees of East Java DJP III. The commitment of the organization affects OCB employees of Kanwil DJP East Java III. Competence affects the performance of employees of East Java DJP III. The organization's commitment has no effect on the performance of employees of East Java DJP III. OCB affects the performance of employees of East Java DJP III. Competence affects the performance of employees of East Java DJP III through OCB. That means the higher the competence, the more it will increase OCB and ultimately the better the performance of employees. The organization's commitment has no effect on the performance of East Java DJP III Kanwil employees through OCB. The conclusion of this study is that competence affects OCB and the performance of employees of East Java DJP KANWIL III. While the organization's commitment affects the OCB but has no effect on employee performance.

Keywords : Competence, Organizational Commitment, Organizational Civic Behavior, Performance

PENDAHULUAN

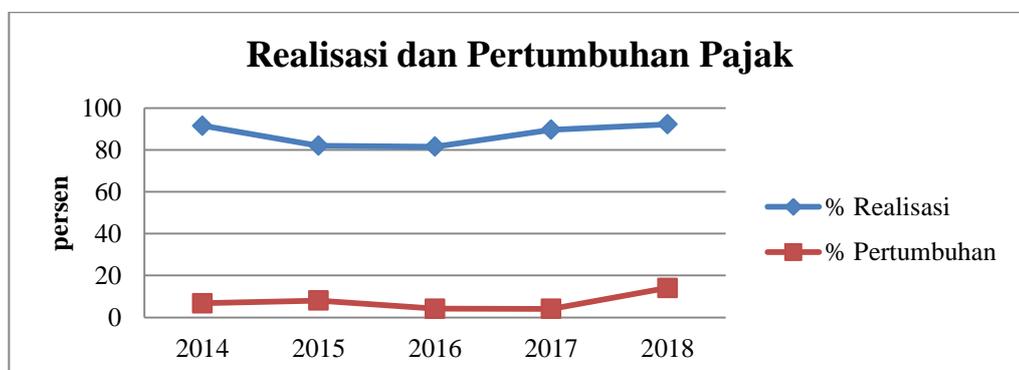
Direktorat Jenderal Pajak merupakan salah satu organisasi sektor publik yang berada di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia (Ain, 2020). Sebagai sebuah organisasi sektor publik (Wahyuni, 2015). Pajak adalah sumber penerimaan negara yang terbesar porsinya dalam APBN di Indonesia (Mukhlis & Simanjutak, 2011) sehingga dapat dikatakan capaian target penerimaan pajak selalu menjadi perhatian serius pemerintah khususnya dalam pengelolaan keuangan negara yang *akuntable* (Midiyati, 2014) dan profesional. Setiap tahun anggaran, pemerintah selalu menargetkan pertumbuhan ekonomi positif (Jati, 2015), hal ini tentunya berdampak pada target penerimaan pajak yang ikut naik pula setiap tahunnya mengimbangi kenaikan belanja pemerintah. Target penerimaan pajak mengalami peningkatan dalam tahun 2014-2018 seperti dijelaskan gambar 1 berikut.



Gambar 1. Penerimaan Negara dari Sektor Pajak dan Bukan Pajak (miliar rupiah)
Sumber: Kementerian Keuangan tahun 2014-2018

Gambar 1 menerangkan perkembangan penerimaan negara dari sektor pajak dan bukan pajak dan hibah dalam APBN dari tahun 2014–2018 yang mengalami peningkatan. Hal ini berarti pemerintah tergantung pada penerimaan dari sektor perpajakan dalam membiayai penyelenggaraan negara serta sebagai sumber APBN.

Target penerimaan pajak terus meningkat setiap tahunnya, mulai tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 tidak diimbangi dengan realisasi yang diterima sehingga realisasi penerimaan pajak belum optimal seperti gambar 2.



Gambar 2. Target Pajak, Realisasi, Persentase Realisasi dan Pertumbuhan
Sumber: Data Kinerja Penerimaan – Direktorat Jenderal Pajak 2014-2018

Gambar 2 menjelaskan bahwa besarnya target penerimaan pajak yang dibebankan kepada Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terus meningkat setiap tahunnya. Sedangkan kinerja realisasi penerimaan pajak secara nasional dari tahun 2014 sampai tahun 2018 belum bisa mencapai 100% sebagaimana ditargetkan. Namun pertumbuhan realisasi penerimaan pajak masih berada pada angka yang positif (Sumaryani, 2019) artinya capaian penerimaan pajak setiap tahunnya masih tetap tumbuh dibandingkan tahun sebelumnya.

Ada berbagai pendapat yang dikemukakan oleh ilmuwan mengenai kinerja atau prestasi (Sari, 2018). Secara epistemologi, kinerja berasal dari kata *performance* atau berarti prestasi kerja (Sodik et al., 2019). Prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang lebih baik/lebih menonjol ke arah tercapainya tujuan organisasi (Iskandar, 2020). Kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja orang secara kualitas (Ratnasari, 2013) dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan (Sutedjo & Mangkunegara, 2018).

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan (Orocomna et al., 2018) dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Hidayat & Taufiq, 2012). Hal tersebut sesuai dengan konsep kinerja yang terbagi dalam 3 (tiga) bagian yakni kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi. Organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Selain itu komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan yang kuat antara anggota organisasi terhadap organisasinya sehingga setiap anggota organisasi akan memberikan 100% bahkan lebih kemampuannya demi terwujudnya tujuan organisasi serta kompetensi yang handal dari masing-masing anggota organisasi terhadap bidang pekerjaannya akan meningkatkan kinerjanya demi mewujudkan tujuan dari organisasinya.

Peningkatan OCB pegawai sangat penting bagi organisasi, untuk itu perlu diketahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti komitmen, rasa puas, kompetensi, sikap positif dan sebagainya, sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, kepemimpinan dan budaya perusahaan (organisasi).

Peningkatan OCB pegawai dapat diidentifikasi oleh berbagai faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan OCB. Salah satu faktor pembentuk OCB pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh pada OCB. Hubungan antara tiga komponen dari komitmen organisasi dan kinerja pegawai di Cina, peneliti menemukan bahwa komitmen organisasi afektif berpengaruh positif pada kinerja *in-role* dan OCB, sedangkan *continuance commitment* tidak ada pengaruhnya dengan kinerja *in-role* tetapi berpengaruh negatif pada OCB pegawai di Cina. Komitmen organisasi berpengaruh positif pada OCB dan komitmen organisasi berkelanjutan berpengaruh negatif pada *compliance*. Hubungan antara OCB dengan hasil kerja dimediasi oleh komitmen organisasi afektif dan peran komitmen organisasi afektif sebagai mediator lebih kuat berpengaruh pada OCB individu daripada organisasi.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. SDM yang kompeten merupakan salah satu unsur Nilai Kinerja Organisasi di

Kanwil DJP Jawa Timur III. SDM yang kompeten ini diharapkan dicapai melalui berbagai pendidikan dan pelatihan baik internal maupun eksternal terhadap para pegawai di lingkungan Kanwil DJP Jawa Timur III.

Kompetensi menyangkut kewenangan setiap pegawai untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan yang sesuai dengan perannya dalam suatu instansi yang relevan. (Sule & Kaltum, 2017) menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap perilaku OCB. Demikian pula dengan penelitian (Rika & Nurhayati, 2017) yang mengatakan bahwa berangkat dari sebuah konsep tentang pentingnya OCB dimana di lingkungan kerja khususnya Kanwil DJP Jawa Timur III dijumpai banyak sekali perilaku-perilaku kreatif yang tidak berkaitan dengan sistem *reward formal* organisasi, di luar tugas pokok dan fungsi pekerjaan namun sesuai dengan nilai-nilai kementerian keuangan yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan demi tercapainya tujuan organisasi. OCB merupakan perilaku yang tidak berkaitan dengan sistem *reward formal* organisasi, pilihan dan inisiatif individual, tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi, membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Diharapkan dengan suasana yang seperti itu akan tercapai keefektifan dengan keefisienan organisasi. Dasar konsep OCB yang sangat baik tersebut, peneliti mencari objek penelitian yang berpeluang memberikan pelayanan pada masyarakat luas, diharapkan tanpa biaya, berstandar tinggi, cepat, transparan, akuntabel dan dilaksanakan dengan sepenuh hati untuk mewujudkan *good governance* dan *clean government* kepada para pemangku kepentingan dalam hal ini adalah pemerintah.

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap OCB pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III, untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap OCB pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III dan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui OCB Kanwil DJP Jawa Timur III.

Pengaruh Kompetensi terhadap OCB

Karyawan yang memiliki kompetensi akan memiliki dorongan untuk bekerja lebih dari apa yang menjadi kewajibannya, juga memiliki keinginan untuk mengembangkan diri dan membantu serta bekerja sama dengan sekerjanya. Sesuai dengan teori ini, pegawai yang merasa bahwa kompetensi pegawai yang lebih tinggi membuat pegawai merasa dirinya dapat membantu pegawai lain dalam menyelesaikan pekerjaannya. OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi dari tuntutan peran di tempat kerja, seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Karyawan yang memiliki kompetensi yang semakin tinggi cenderung akan bekerja lebih dari apa yang menjadi kewajibannya dengan berusaha membantu sesama rekan kerjanya yang mengalami kesulitan sehingga semakin tinggi kompetensi karyawan maka semakin tinggi OCB (Sarmawa *et al*, 2015). Pendapat ini didukung oleh penelitian (Sule & Kaltum, 2017) menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap perilaku OCB. Kompetensi mampu meningkatkan OCB pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H1= Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

Komitmen organisasi adalah sifat hubungan antara anggota organisasi dengan sistem secara keseluruhan. Komitmen organisasi adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras dan memelihara

keanggotannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi.

Komitmen organisasi sebagai orientasi seseorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi dan keterlibatan kepada organisasi dan tujuan-tujuannya. (Musringudin et al., 2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa masih adanya kontradiksi hasil temuan antara komitmen organisasi dengan OCB, sehingga masih perlu diteliti kembali hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB. Oleh karena itu, dalam penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh antara komitmen organisasi dengan OCB. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat diajukan adalah H2= Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Kompetensi menjadi dasar bagaimana pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat dilaksanakan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, karyawan harus terampil bisa menyesuaikan diri untuk dapat memiliki kemauan sehingga memenuhi standar kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaannya. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis yang dapat diajukan adalah H3= Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja

Komitmen organisasi merupakan pengidentifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi, terdiri atas kepercayaan, dukungan terhadap tujuan, nilai-nilai organisasi, keinginan yang kuat untuk bekerja keras untuk kepentingan organisasi, dan bertekad untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi yang dimiliki karyawan perusahaan mampu menumbuhkan kinerja karyawan itu sendiri. Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, dapat disimpulkan untuk hipotesis yang diuji kebenarannya yaitu, H4= Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh OCB terhadap Kinerja

OCB merupakan kontribusi individu seorang karyawan yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB muncul karena terdapat sejumlah faktor yang mendahului yang menyebabkan seorang karyawan melakukan OCB. Peningkatan kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan karyawan atau anggota di dalamnya, dimana perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *extra-role*. Hipotesis yang diuji kebenarannya yaitu, H5= OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja melalui OCB

Kompetensi merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan apabila organisasi menginginkan karyawannya berperilaku OCB. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Kompetensi sumber daya manusia

perlu dimiliki bagi mereka yang akan berkarier di bidang sumber daya manusia yang paling mendasar adalah mereka memiliki keahlian bidang manajemen sumber daya manusia, menguasai sistem manajemen informasi kepegawaian, motivasi berprestasi tinggi, kreatif, inovatif dan berkepribadian dewasa dengan kecerdasan emosi yang baik. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*. Hipotesis yang diuji kebenarannya yaitu
H6= Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui OCB.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja melalui OCB

Komitmen organisasi merupakan salah satu variabel penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi, maka dia dituntut untuk memiliki komitmen dalam dirinya. Komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seseorang dalam mengekspresikan perhatiannya untuk kesuksesan organisasi.

Rendahnya komitmen menimbulkan persoalan bagi pihak organisasi, karena komitmen adalah komoditas mahal yang menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Komitmen yang rendah mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Hipotesis yang diuji kebenarannya yaitu

H7= Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui OCB

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif (*positivisme*). Lokasi penelitian ini dilakukan di Kanwil DJP Jawa Timur III yang beralamat di Jalan Letjend S. Parman No.100, Purwantoro, Kec. Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur. Penelitian ini dilakukan kepada pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III dengan jabatan pelaksana, penelaah keberatan dan fungsional pemeriksa dengan status pegawai negeri sipil. Kanwil DJP Jawa Timur III dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan salah satu kantor wilayah penentu penerimaan nasional dan juga merupakan salah satu kantor wilayah percontohan. Penelitian ini direncanakan dilaksanakan pada bulan Februari 2020 sampai Juni 2020. Populasi penelitian ini adalah para pegawai di Kanwil DJP Jawa Timur III dengan jabatan pelaksana, penelaah keberatan dan fungsional pemeriksa dengan status pegawai negeri sipil, yang jumlah totalnya sebanyak 114 pegawai. Berdasarkan pendapat populasi pegawai di Kanwil DJP Jawa Timur III adalah sebesar 114 pegawai maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak jumlah pegawai bersangkutan. Metode analisis data menggunakan analisis jalur. Penelitian ini termasuk penelitian ekplanasi. Populasi para pegawai di Kanwil DJP Jawa Timur III dengan jabatan pelaksana, penelaah keberatan dan fungsional pemeriksa dengan status pegawai negeri sipil, yang jumlah totalnya sebanyak 114 pegawai. Sampel dengan teknik sensus.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada 114 pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Hasil analisis jalur yang menjelaskan masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Hasil Analisis Jalur

Pengujian	Variabel	B	t _{hitung}	Sig.	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	Konstanta	0,234	0,000	1,000	-
	Kompetensi (X1)	0,699	3,173	0,000	Signifikan
	Komitemen Organisasi (X2)	0,647	3,413	0,011	Signifikan
	Konstanta	0,214	0,000	1,000	-
Kinerja pegawai (Y)	Kompetensi (X1)	0,647	3,173	0,000	Signifikan
	Komitemen Organisasi (X2)	-0,193	-1,002	0,319	Tidak Signifikan
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0,102	3,173	0,024	Signifikan
	Konstanta	0,234	0,000	1,000	-

Berdasarkan hasil koefisien jalur maka dapat dibuat persamaan berikut.

$$Z = 0,234 + 0,699X1 - 0,647X2 + e$$

$$Y = 0,214 + 0,647X1 - 0,193X2 + 0,102Z + e$$

Pengaruh Variabel Kompetensi (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Hasil pengujian variabel kompetensi terhadap OCB diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,699 dengan p -value sebesar 0,000. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Makademikian ada pengaruh signifikan kompetensi terhadap OCB.

Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan pengujian variabel komitmen organisasi terhadap OCB diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,647 dengan p -value sebesar 0,011. Maka, nilai p -value kurang dari α ($0,011 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Hal itu berarti komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Pengaruh Variabel Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,647 dengan p -value sebesar 0,000. Maka nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Hal itu berarti ada pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

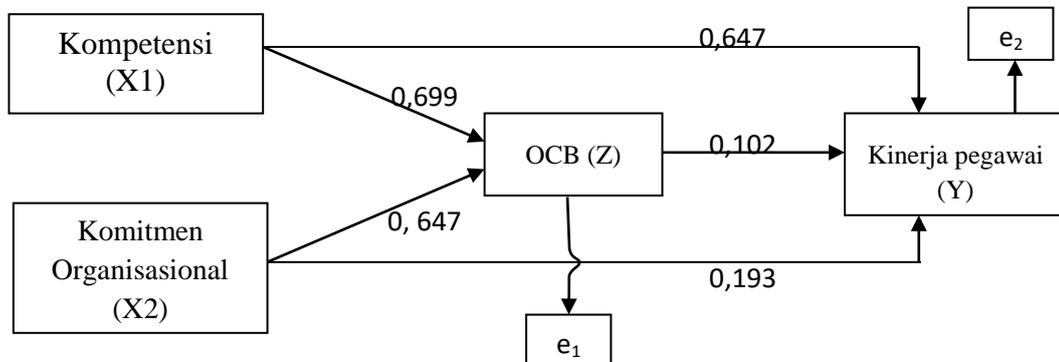
Berdasarkan pengujian variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,193 dengan p -value sebesar 0,319. Maka nilai p -value lebih besar daripada α ($0,319 > 0,05$) maka H_0 diterima. Hal itu menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian variabel OCB terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,102 dengan p -value sebesar 0,024. Karena nilai p -value lebih kecil daripada α ($0,024 < 0,05$) maka H_0 ditolak. Hal itu menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan OCB terhadap kinerja pegawai.

Hasil perhitungan pengaruh variabel lingkungan kerja yang terdiri dari kompetensi (X1) dan komitmen organisasi (X2) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y), melalui variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior* (Z). Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian

dengan hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*). Berikut perhitungan hipotesis koefisien jalurnya.



Gambar 3. Hasil Analisis Jalur

- 1) Pengaruh X1 terhadap Z
Direct; $X1 \rightarrow Z = (0,699)$ = 0,699
Indirect; Tidak ada
Total Effect; 0,699 atau 69,9%
- 2) Pengaruh Z terhadap Y
Direct; $Z \rightarrow Y = (0,102)$ = 0,102
Indirect; Tidak ada
Total Effect; 0,102 atau 10,2%
- 3) Pengaruh X1 terhadap Y
Direct; $X1 \rightarrow Y = (0,647)$ = 0,649
Indirect; $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,699)(0,102)$ = 0,071
Total Effect; $0,649 + 0,071 = 0,720$ atau 72%

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada lampiran, tampak bahwa total pengaruh variabel kompetensi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 72% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 64,9% dan pengaruh tidak langsung sebesar 7,1%. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa kompetensi memengaruhi kinerja pegawai melalui OCB.

Berdasarkan pada perhitungan di atas, variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) adalah variabel kompetensi (X1) yaitu sebesar 69,9%. Sedangkan, variabel independen yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y) adalah variabel kompetensi (X1) yaitu sebesar 6,47%. Variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior* (Z) adalah variabel kompetensi (X1) yaitu sebesar 10,2%.

Faktor OCB dan kinerja pegawai merupakan sesuatu yang penting di dalam suatu instansi karena banyak penelitian menunjukkan bahwa OCB berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan analisis data sebelumnya dapat diketahui bahwa beberapa faktor sumber daya manusia antara lain kecerdasan emosional dan motivasi berpengaruh terhadap OCB dan kinerja. Hasil tersebut didukung pula dengan hasil analisis deskriptif jawaban responden terhadap variabel kompetensi, komitmen organisasi, OCB dan kinerja. Hasil penelitian tersebut dijelaskan selengkapnya sebagai berikut:

Pengaruh Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III

Kompetensi adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai berupa pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap atau perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Hal ini berarti ada hubungan yang searah antara variabel kompetensi dengan kinerja pegawai atau dapat dikatakan jika kompetensi meningkat maka OCB pegawai juga cenderung meningkat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pegawai. Berarti hipotesis kesatu yang menyatakan bahwa semakin kuat kompetensi maka semakin tinggi OCB pegawai diterima kebenarannya. Hasil ini didukung dengan penilaian pegawai tentang kompetensi yang pada umumnya memiliki penilaian cukup setuju dan setuju. Hal itu dapat diartikan bahwa pegawai memiliki persepsi yang cukup baik terhadap kompetensi yang diterapkan pada pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III.

Kompetensi merupakan faktor penting lainnya yang perlu diperhatikan apabila organisasi menginginkan karyawannya berperilaku OCB. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh kompetensi dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Kompetensi sumber daya manusia perlu dimiliki bagi mereka yang akan berkarier di bidang sumber daya manusia yang paling mendasar adalah mereka memiliki keahlian bidang manajemen sumber daya manusia, menguasai sistem manajemen informasi kepegawaian, motivasi berprestasi tinggi, kreatif, inovatif dan berkepribadian dewasa dengan kecerdasan emosi yang baik. Hal ini mendukung penelitian (Sule & Kaltum, 2017) menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap perilaku OCB.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III

Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi pegawai berpengaruh terhadap terhadap OCB. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan semakin tinggi komitmen organisasi pegawai maka akan semakin meningkat perilaku yang baik (OCB) pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III ditolak kebenarannya. Oleh karena itu, pegawai merasa mempunyai keterikatan emosional terhadap organisasinya dan bersedia menghabiskan sisa karier di organisasinya dan pegawai mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap organisasinya.

Komitmen organisasi yang ada di Kanwil DJP Jawa Timur III dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang dipersepsikan, dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh responden. Berdasarkan hasil analisis distribusi jawaban responden berkaitan dengan komitmen organisasi maka dapat dilihat bahwa dengan komitmen organisasi membuat pegawai memiliki usaha dan kemauan yang keras dan terarah pada pencapaian hasil-hasil instansi dan adanya sikap loyal terhadap instansi. Adanya komitmen organisasi yang kuat dapat dikarenakan dari diri pegawai sendiri dan komitmen organisasi instansi dalam upaya mengembangkan pegawai untuk memiliki sikap dan perilaku yang sarat akan kesadaran sendiri dalam mengabdikan pada organisasi.

Komitmen organisasi normatif mengacu pada refleksi perasaan akan kewajiban untuk menjadi pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III dengan komitmen organisasi normatif yang tinggi merasa bahwa mereka memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi tempat mereka bekerja sekarang. Bertanggung jawab atas tugas yang diberikan (komitmen organisasi normatif) merupakan sikap yang

ditunjukkan oleh pegawai terhadap Kanwil DJP Jawa Timur III. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III mempersepsikan tanggung jawab atas tugas yang diberikan dengan baik.

Namun demikian, persepsi pegawai terhadap indikator komitmen organisasi afektif dan komitmen organisasi keberlanjutan masih kurang. Hal ini perlu mendapat perhatian para pimpinan Kanwil DJP Jawa Timur III untuk meningkatkan emosi positif yang melekat pada pegawai, agar lebih melibatkan dirinya dengan organisasi. Karena pegawai dengan komitmen organisasi afektif dan komitmen organisasi keberlanjutan yang kuat, cenderung secara terus menerus setia pada organisasi. Sehingga terdapat kunci penting untuk meningkatkan komitmen organisasi pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III adalah dengan membantu pegawai tersebut untuk melakukan aktualisasi diri, dengan mencapai semua yang mereka inginkan; diadakannya pelatihan bagi pegawai untuk memperluas kompetensi mereka; memecahkan masalah di tempat kerja; memperkaya pekerjaan mereka dan memberi kuasa kepada pegawai untuk merencanakan dan menginspeksi pekerjaannya sendiri dan membantu pegawai untuk melanjutkan pendidikan dan pengembangan diri merupakan cara untuk melakukan aktualisasi diri dan hal ini akan membangun komitmen organisasi dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Kebebasan pegawai untuk melakukan aktualisasi diri sangat berpengaruh terhadap pembentukan komitmen organisasi dan loyalitas kepada organisasi berhubungan dengan pengembangan tingkat kinerjanya.

Upaya untuk selalu meningkatkan komitmen organisasi pada masyarakat pengguna layanan, maka Kanwil DJP Jawa Timur III berusaha memiliki sistem dan prosedur baku yang dibentuk baik secara internal, untuk mendukung pengelolaan pelayanan yang efektif dan efisien maupun secara eksternal, untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat pengguna layanan seperti Standar Operasional Prosedur, pengelolaan berkas/dokumen, pengelolaan pegawai, pengelolaan pengaduan dan pengelolaan mutu pelayanan (internal) dan standar pelayanan, persyaratan, waktu pelayanan, bebas biaya, mutu pelayanan dan mekanisme pengaduan (eksternal).

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berarti hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa semakin kuat kompetensi maka semakin tinggi OCB pegawai diterima kebenarannya. Hasil ini didukung dengan penilaian pegawai tentang kompetensi yang pada umumnya memiliki penilaian cukup setuju dan setuju. Hal itu dapat diartikan bahwa pegawai memiliki persepsi yang cukup baik terhadap kompetensi yang diterapkan pada pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III.

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga menyatakan bahwa, diduga semakin tinggi kompetensi maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai ternyata terbukti. Hal ini berarti terjadi kesesuaian antara hipotesis dengan data yang ada sekaligus menguatkan pandangan kompetensi sebagai salah satu karakteristik kompetensi memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja efektif.

Kompetensi yang diukur kemampuan dan kompetensi merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu. Hasil pengujian ini bermakna bahwa variabel kompetensi (kemampuan mencari informasi, proaktif, perhatian terhadap kejelasan tugas, kualitas dan ketelitian kerja serta kemampuan memengaruhi) merupakan suatu kesatuan yang bersinergi yang mampu membentuk kinerja yang efektif. Oleh karena itu, untuk semakin meningkatkan kinerja pegawai maka kompetensi pegawai harus ditingkatkan pula. Hal ini dibuktikan dalam persamaan regresi yang terbentuk yaitu jika perbaikan satu satuan variabel kompetensi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kompetensi dapat terintegrasi dan bersinergi membentuk kinerja yang efektif, maka para pegawai harus berusaha menggali lebih dalam lagi untuk mengumpulkan informasi yang lebih banyak terkait dengan segala tugas pekerjaannya, sebab selama ini ada kecenderungan para pegawai sudah merasa cukup mampu dengan rutinitas pekerjaannya tanpa memahami lebih mendalam bahwa dinamika kantor terus berputar dan tidak menutup kemungkinan akan muncul masalah baru dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Beberapa pegawai harus mampu menunjukkan usaha yang konsisten dalam melaksanakan segala tugas dan tanggungjawabnya, sebab selama ini ada kecenderungan para pegawai merasa cepat puas dengan apa yang telah dicapainya selama ini, sehingga hal tersebut membuat para pegawai lengah dan akhirnya terjebak dalam sikap dan perilakunya sendiri. Beberapa pegawai harus mampu memperlihatkan perhatian umum terhadap aturan dan kejelasan tugas, sebab selama ini ada kecenderungan para pegawai bekerja tanpa memahami prosedur dan mekanisme kesehatan dan keselamatan kerja utamanya bagi para staf bagian operasional atau lapangan. Beberapa pegawai harus mampu melakukan tindakan-tindakan persuasif dalam mendukung tugas pokok dan fungsinya sebagai satuan komunitas kerja, sebab selama ini ada pegawai yang terkesan bekerja dengan ego sentris dan terkadang terbawa emosi pikiran sehingga terkadang para pegawai bekerja diluar kendali yang diharapkan. Hasil penelitian ini sesuai dengan (Musringudin et al., 2017) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III

Berdasarkan hasil perhitungan statistik yang telah dilakukan diketahui bahwa hipotesis 4 ditolak, dilihat dari hasil pengujian diperoleh bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini memungkinkan karena karyawan belum merasa memiliki dan kurang terikat secara emosional dan merasa belum menjadi bagian dari perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari statistik deskriptif bahwa komitmen organisasi pada pegawai dalam kategori cukup tinggi. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal itu dikarenakan kinerja pegawai tidak hanya ditentukan dengan adanya komitmen tetapi juga hasil kerja yang optimal dalam instansi.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III

Hasil penelitian menunjukkan perilaku OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Artinya bahwa perilaku pegawai yang baik akan berperan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Hal ini dikarenakan pegawai secara sukarela ingin berpartisipasi dan mendukung fungsi-fungsi organisasi dan mempunyai kepekaan yang tinggi untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan pertolongan, karena perilaku ini merupakan perilaku kerja yang melebihi tugas formalnya dengan tanpa mengharapkan pengakuan atau kompensasi dan memberikan kontribusi bagi keefektifan organisasi.

Melihat nilai deskripsi variabel penelitian, maka pegawai yang ada pada Kanwil DJP Jawa Timur III beranggapan bahwa di dalam menjalankan OCB yang didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat, kepribadian yang baik, kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi pegawai yang tinggi akan mampu memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini OCB dipersepsikan baik oleh pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. OCB merupakan perilaku pegawai perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual pegawai.

OCB yang sangat kuat di Kanwil DJP Jawa Timur III dapat ditunjukkan dengan adanya beberapa hal yang dipersepsikan, dialami, dirasakan dan dipikirkan oleh responden. Berdasarkan hasil analisis distribusi jawaban responden berkaitan dengan OCB maka dapat dilihat bahwa OCB merupakan nilai atau norma yang menjadi pegangan bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

Nilai tertinggi indikator memberikan nilai terbaik untuk kemajuan organisasi (*courtesy*) menunjukkan bahwa pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III memiliki perilaku yang senantiasa mengutamakan kemajuan Kanwil DJP Jawa Timur III dengan menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Pegawai yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah pegawai” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Oleh karena itu, adanya OCB pegawai yang baik tersebut maka wajar apabila kemudian pegawai dapat memberikan pelayanan pada masyarakat secara baik pula. Apabila OCB yang dilakukan dengan baik oleh pegawai Kantor Pajak Kanwil DJP Jawa Timur III, maka kesulitan bagi pegawai bisa dikurangi saat memberikan pelayanan yang sudah menjadi tugasnya pada masyarakat. Karena pada dasarnya masyarakat adalah salah satu dari *stake holder* yang perlu diperhatikan oleh Kantor Pajak Kanwil DJP Jawa Timur III.

Hasil penelitian ini konsisten bahwa OCB mendukung kinerja organisasi dengan melancarkan mesin sosial dari organisasi. OCB sebagai indikator kinerja pekerjaan yang bukan hanya mengukur kapan pegawai mencapai kebutuhan kerja tetapi juga mengukur perilaku spontan dan inovatif. Dimensi OCB seperti *altruism*, kesadaran nurani dan kesadaran kewarganegaraan yang sesuai dengan norma dalam masyarakat kolektivitas India bisa membawa dampak positif terhadap kinerja individu.

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Jika dipusatkan organisasi pelayanan publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Jika dengan melakukan penilaian terhadap kinerja maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Informasi mengenai kinerja juga penting untuk menciptakan tekanan bagi para pejabat penyelenggara pelayanan untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi. Berdasarkan adanya informasi mengenai kinerja maka *benchmarking* dengan mudah bisa dilakukan dan dorongan untuk memperbaiki kinerja bisa diciptakan.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III melalui OCB

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai berdasarkan kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut dalam suatu kurun waktu yang telah ditetapkan, artinya bahwa bila aktivitas seseorang dalam organisasi dapat mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya apabila tidak tercapai, maka berarti perusahaan tersebut berkinerja buruk. Perusahaan dalam melaksanakan segala aktivitasnya akan lebih berhasil bilamana perusahaan tersebut mampu meningkatkan kompetensi pegawainya. Jika ingin meningkatkan kompetensi tersebut diperlukan kemampuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengujian dengan analisis jalur tampak bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti signifikan melalui OCB. Semakin

tinggi kompetensi pegawai yang dicapai oleh pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Hal itu disebabkan adanya peningkatan kompetensi pegawai menyebabkan adanya keterlibatan pegawai untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan akan optimal. Apabila hasil kerja optimal sesuai dengan dinas maka kinerja pegawai juga akan meningkat sesuai dengan prestasi yang diperoleh. Adanya hasil penelitian ini juga didukung dengan jawaban responden secara keseluruhan yang menunjukkan bahwa sebagian responden mempunyai persepsi sangat baik tentang kinerja pegawai. Hal itu menunjukkan bahwa pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III mempunyai usaha dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh langsung yang ditimbulkan oleh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai berdasarkan nilai koefisien jalur pada tahap tersebut adanya kompetensi pegawai yang dicapai pegawai akan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Jawa Timur III. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai karena dengan adanya kompetensi pegawai maka pegawai akan lebih meningkatkan hasil kerja yang maksimal sehingga kinerja pegawai juga akan meningkat sesuai dengan hasil kerja yang diperoleh pada Kanwil DJP Jawa Timur III.

Pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan, berarti kompetensi pegawai berhubungan positif terhadap kinerja pegawai. Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai. Apabila Kanwil DJP Jawa Timur III meningkatkan kemampuan pegawai maka akan mampu pula meningkatkan kinerja pegawainya.

Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III melalui OCB

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III melalui OCB tidak terbukti. Hal itu berdasarkan teori trimming yang menunjukkan adanya pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja sehingga perhitungan jalur tidak dapat dilaksanakan. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan didalam organisasi tersebut. Setiap perusahaan apapun bentuknya dan jenisnya, akan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berfikir, bertindak serta terampil dalam menghadapi kesuksesan dari suatu perusahaan. Untuk itu, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya sehingga terjadi peningkatan kinerja karyawan dan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III melalui OCB tidak terbukti. Yang menjadi tuntutan organisasi terhadap anggotanya adalah komitmen karyawan terhadap organisasi di tempat bekerja. Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap di banding yang berkomitmen rendah. Komitmen yang tinggi menjadikan individual peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik. Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan secara keseluruhan pada penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap OCB pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Hal itu berarti semakin tinggi kompetensi maka semakin baik OCB pegawai. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Hal itu berarti semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin baik OCB pegawai. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Hal itu berarti semakin tinggi kompetensi maka semakin baik kinerja pegawai. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Hal itu berarti semakin tinggi komitmen organisasi tidak dapat menentukan kinerja pegawai. OCB berpengaruh terhadap terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Hal itu berarti perilaku pegawai yang baik akan berperan terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III melalui OCB Hal itu berarti semakin tinggi kompetensi maka akan meningkatkan OCB dan akhirnya semakin baik kinerja pegawai. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kanwil DJP Jawa Timur III. Hal itu berarti semakin tinggi komitmen organisasi tidak dapat menentukan kinerja pegawai.

BIBLIOGRAFI

- Ain, F. S. Q. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik (Studi Kasus Kinerja Pegawai Sektor Publik di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur II)*. Universitas Islam Indonesia.
- Hidayat, Z., & Taufiq, M. (2012). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang. *Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 2(1), 79–98.
- Iskandar, D. S. (2020). Pengaruh Insentif Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Aplikasi Lintasarta Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik Dan Bisnis*, 1(2), 32–38.
- Jati, W. R. (2015). Bonus Demografi Sebagai Mesin Pertumbuhan Ekonomi: Jendela Peluang atau Jendela Bencana di Indonesia. *Populasi*, 23(1), 1–19.
- Midiyati, M. N. (2014). Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Pemungutan Pajak Reklame Serta Kontribusinya Terhadap Penerimaan Pajak Daerah. *Jurnal Penelitian. Universitas Dian Nuswantoro. Semarang. Edisi*, 7.
- Mukhlis, I., & Simanjutak, T. H. (2011). Pentingnya Kepatuhan Pajak Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Hidup Masyarakat. *Maksi*, 220282.
- Musingudin, M., Akbar, M., & Karnati, N. (2017). The effect of organizational justice, job satisfaction, and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) of the principles. *Ijer-Indonesian Journal of Educational Review*, 4(2), 155–165.
- Orocomna, C., Tumbel, T. M., & Asaloei, S. I. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Manado. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS (JAB)*, 7(001), 66–72.
- Ratnasari, S. L. (2013). Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Departemen Produksi PT. X Batam. *Buletin Studi Ekonomi*, 18(1), 44274.
- Rika, A. M., & Nurhayati, T. (2017). Improving Professional Competence and

- Knowledge Sharing Based on Organizational Citizenship Behavior Toward Human Resources Performance. *IJIBE (International Journal of Islamic Business Ethics)*, 2(2), 314–331.
- Sari, D. P. (2018). Pengaruh Locus Of Control, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Nagari Cabang Simpang Empat Pasaman Barat. *Jurnal Ekobistek*, 9–18.
- Sodik, M., Sahal, Y. F. D., & Herlina, N. H. (2019). Pengaruh Kinerja Guru Dalam Pelaksanaan Pembelajaran Terhadap Prestasi Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Alquran Hadis. *Jurnal Penelitian Pendidikan Islam, [SL]*, 7(1), 97–112.
- Sule, E. T., & Kaltum, U. (2017). Islamic Perspective On Competence To Increasing Organizational Citizenship Behavior (OCB) With Knowledge Sharing Behavior As A Moderation Variable Of Sharia Bank Employees In The Bangka Belitung Islands Province. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1–13.
- Sumaryani, W. N. (2019). Pengaruh Realisasi Penerimaan Pajak Bagi Pertumbuhan Perekonomian Negara Indonesia. *Jurnal Litbang Sukowati: Media Penelitian Dan Pengembangan*, 3(1), 12.
- Sutedjo, A. S., & Mangkunegara, A. P. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Inti Kebun Sejahtera. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 5(2), 120–129.
- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya). *Nominal: Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 4(1), 96–112.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License