

Pengaruh Kelekatatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama di Wilayah Kota Makassar

Author

Eka Desy Saputri¹, Roslina Alam^{2*}, Serlin Serang³

Email

edssaputri@gmail.com¹
roslina.alam@umi.ac.id^{2*}
serlin.serang@umi.ac.id³

Afiliasi

¹Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia
^{2*,3}Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Muslim Indonesia

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kelekatatan kerja, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap OCB. Didasari oleh tugas organisasi untuk menjaga kualitas para pegawai sehingga diharapkan mencapai target penerimaan pajak yang diberikan. Permasalahan yang terjadi bahwa DJP menerapkan sistem manajemen kinerja, dimana pegawai memiliki tugas masing-masing sehingga mereka kerap hanya fokus pada pekerjaannya dan tidak bekerja sama dengan rekan kerja. Sementara, dengan target yang terus meningkat, DJP perlu pegawai yang bersedia bekerja sama dan mengerjakan lebih dari tugas yang ditargetkan. Fenomena seperti kecenderungan pegawai yang berpikir untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*), ketidakpuasan terhadap sistem pemeringkatan dan gaji, serta belum tercapainya kualitas kehidupan kerja, sehingga memengaruhi OCB pegawai. Penelitian ini menggunakan data kuesioner dan observasi dengan teknik analisis data yaitu: analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, analisis regresi berganda, dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelekatatan kerja, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, serta variabel dominan yang memengaruhi OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar adalah kelekatatan kerja.

Kata Kunci: Kelekatatan Kerja, Kepuasan Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja, OCB Pegawai

Pendahuluan

Sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting bagi suatu organisasi karena merupakan tiang fondasi dari organisasi tersebut. Organisasi akan menjadi rapuh saat sumber daya yang dimilikinya tidak memiliki visi yang sama dalam pencapaian tujuan organisasi. Berbicara masalah sumber daya manusia tidak terlepas dari perilaku dari sumber daya manusia itu sendiri. Hal menarik yang perlu dikaji lebih dalam adalah perilaku tambahan atau *extra role* yang dilakukan oleh satu individu dalam satu organisasi yang disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan salah satu organisasi publik yang menjadi pelaksana pelayanan pajak di Indonesia. Komposisi penerimaan perpajakan pada postur Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) mencapai lebih dari 70% (tujuh puluh persen). Pada tahun 2019, DJP mendapatkan target penerimaan pajak sebesar 1.577,6 triliun

rupiah. Dengan amanah sebesar itu, perlu upaya maksimal dari DJP untuk mencapai target penerimaan.

Seiring dengan berjalannya reformasi birokrasi, DJP menerapkan sistem *Balance Score Card* (BSC) sebagai alat manajemen kinerja. Pengukuran kinerja dalam BSC merupakan hasil suatu penilaian yang didasarkan pada IKU yang telah diidentifikasi untuk tercapainya sasaran strategis dan tujuan organisasi ditetapkan dalam Kontrak Kinerja. IKU adalah tolak ukur keberhasilan pencapaian Sasaran Strategis atau kinerja. Setiap pegawai memiliki IKU masing-masing dan dituntut agar dapat menunjukkan performansi terbaik. Sehingga, pegawai kerap hanya fokus pada penyelesaian tugasnya sendiri, dan menjadi acuh terhadap kondisi sekitar.

Menurut George dan Jones (2012:87), organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa, dalam arti pegawai memberikan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang melebihi dari harapan yang telah ditentukan oleh organisasi. Robbins (2008) menekankan bahwa perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada di luar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi. Perilaku tambahan di luar deskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau OCB.

Banyak hal yang memengaruhi OCB pegawai. Selanjutnya, penelitian ini hanya berfokus pada tiga variabel yang dianggap berpengaruh terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar, yaitu kelekatan kerja, kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja.

Variabel pertama yakni kelekatan kerja memengaruhi OCB sebagaimana dalam penelitian Lucky (2015) yang menyatakan bahwa *job embeddedness* akan memunculkan *work social support* pada masing-masing karyawan dan secara otomatis akan menjadikan perilaku yang mudah memberi bantuan pada karyawan lain dengan senang hati yang dalam penelitian ini disebut sebagai perilaku OCB.

Variabel kedua yakni kepuasan kerja memengaruhi OCB sebagaimana dikemukakan oleh Organ, *et al.* (2006: 67-70) yang mengemukakan bahwa ketika karyawan puas terhadap pekerjaannya maka mereka akan membalasnya. Pembalasan tersebut merupakan perasaan saling memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan akan memunculkan perilaku seperti OCB, di mana mereka akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi akan sukarela mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra efforts*).

Variabel ketiga yakni kualitas kehidupan kerja memengaruhi OCB sebagaimana dalam penelitian Asgari, dkk (2012) yang menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kualitas kehidupan dengan perilaku baik warga organisasi (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kualitas kehidupan kerja yang tinggi akan mendorong timbulnya OCB, karena memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, kesediaan membantu individu lain, dan melakukan pekerjaan yang melebihi perkiraan normal.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Wilayah Kota Makassar. Seiring dengan tingginya tantangan yang ada, KPP Pratama di wilayah Kota Makassar memerlukan pegawai yang bersedia bekerja melebihi tugas mereka seperti biasa dan mengusahakan kinerjanya melebihi dari yang diharapkan. Kesediaan bekerja melebihi tugas (*extra effort*) ini merupakan salah satu semangat OCB. Robbins (2008) menekankan bahwa perilaku-perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada di luar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi. Perilaku tambahan di luar deskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau OCB.

Meskipun sulit, namun OCB merupakan perilaku positif yang baik bagi organisasi. KPP Pratama yang merupakan organisasi pemerintahan yang senantiasa dituntut memberikan pelayanan prima bagi seluruh *stakeholder*, menjadi menarik untuk diteliti lebih jauh bagaimana memunculkan dan meningkatkan OCB pada seluruh pegawainya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain adalah (i) Apakah kelekatan kerja berpengaruh terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar? (ii) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar? (iii) Apakah kualitas kehidupan kerja berpengaruh terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar?

Metode Penelitian

Pendekatan yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan analisis kuantitatif berdasarkan informasi statistik, dengan menggunakan metode penelitian, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

Penelitian ini berusaha menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Hubungan yang akan dijelaskan dalam penelitian ini adalah pengaruh kelekatan kerja, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di wilayah kota Makassar.

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Sedangkan sumber data yang dikemukakan dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka penulis mengadakan penelitian dengan pengumpulan data, yaitu observasi, interview, dokumentasi dan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar yang berjumlah sebanyak 362 orang. Sedangkan untuk menentukan jumlah sampel maka digunakan Rumus Slovin (Riduwan, 2013) sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 78 responden. Lokasi penelitian akan dilakukan di 3 (tiga) KPP Pratama di wilayah Kota Makassar, sehingga untuk mengambil sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *proportionate stratified random sampling*, sehingga diperoleh jumlah sampel untuk masing-masing KPP adalah sebanyak 26 orang.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis deskriptif, yaitu suatu analisis yang menguraikan atau menggambarkan mengenai pengaruh kelekatan kerja, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di wilayah Kota Makassar yang disebarkan kepada sejumlah pegawai yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Analisis karakteristik responden dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menentukan gambaran identitas responden, di mana yang menjadi responden adalah pegawai KPP Pratama di wilayah Kota Makassar yang berjumlah 362 responden. Dengan menggunakan Rumus Slovin, diperoleh jumlah sampel sebanyak 78 responden. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner maka diperoleh data responden bahwa sebagian besar pegawai adalah laki-laki, berusia antara 20 – 35 tahun, lulusan Sarjana, telah bekerja lebih dari 6 tahun, serta menjabat sebagai *Account Representative*.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Menurut (Arikunto, 2010:211) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Pengukuran validitas dalam penelitian ini dilakukan

dengan menggunakan faktor analisis seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid apabila memiliki nilai r_{hitung} memiliki nilai koefisien korelasi positif dan lebih besar dari pada r_{tabel} yaitu 0,361. Berdasarkan hasil pengujian validitas, nampak bahwa seluruh item pernyataan pada setiap variabel untuk kelekatan kerja, kepuasan kerja, kualitas kehidupan, dan OCB pegawai adalah valid, alasannya karena memiliki nilai *corrected item-total correlation* (r_{hitung}) lebih besar jika dibandingkan dengan nilai standar r_{tabel} sebesar 0.361. Sehingga, dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa semua item dalam instrumen penelitian memenuhi persyaratan validitas secara statistik serta dapat mengukur dengan tepat dan cermat.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Reliabilitas diukur dengan uji statistik *cronbach's alpha* (α) dengan cara membandingkan nilai *alpha* dengan standarnya. Menurut Nugroho (2010) reliabilitas suatu konstruksi variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *cronbach's alpha* > dari 0,60. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, dapat diketahui bahwa semua variabel kelekatan kerja, kepuasan kerja, kualitas kehidupan, dan OCB pegawai memiliki nilai koefisien *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini sudah sangat reliabel atau dapat diandalkan.

Analisis Pengaruh Kelekatan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap OCB Pegawai Pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data yang lain terkumpul. Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear. Analisis ini bertujuan untuk membuktikan hipotesis mengenai adanya pengaruh variabel kelekatan kerja, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja secara parsial maupun bersama-sama terhadap OCB. Secara ringkas hasil uji regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1. Hasil Regresi Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9,289	2,642		3,515	,001
1 Kelekatan Kerja (X_1)	,267	,057	,416	4,727	,000
Kepuasan Kerja (X_2)	,232	,081	,297	2,869	,005
Kualitas Kehidupan Kerja (X_3)	,123	,049	,236	2,525	,014

a. Dependent Variable: OCB (Y)

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS V.26.00

Berdasarkan Tabel 1, maka dapat disusun persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 9,289 + 0,267 X_1 + 0,232 X_2 + 0,123 X_3 + e$$

Hubungan regresi masing-masing variabel adalah sebagai berikut : 1) Nilai konstanta sebesar 9,289. Artinya jika variabel kelekatan kerja, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja nilainya adalah 0, maka tingkat OCB sebesar 9,289; 2) Nilai koefisien regresi variabel kelekatan kerja bernilai positif yaitu 0,267. Artinya bahwa jika terjadi kenaikan tingkat kelekatan kerja sebesar 1 satuan, maka tingkat OCB juga akan mengalami kenaikan sebesar

variabel pengalinya 0,267 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan; 3) Nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja bernilai positif yaitu 0,232. Artinya bahwa jika terjadi kenaikan tingkat kepuasan kerja sebesar 1 satuan, maka tingkat OCB juga akan mengalami kenaikan sebesar variabel pengalinya 0,232 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan; 4) Nilai koefisien regresi variabel kualitas kehidupan kerja bernilai positif yaitu 0,123. Artinya bahwa jika terjadi kenaikan tingkat kualitas kehidupan kerja sebesar 1 satuan, maka tingkat OCB juga akan mengalami kenaikan sebesar variabel pengalinya 0,123 dengan asumsi variabel independen yang lain dianggap konstan.

Dari hasil persamaan regresi diketahui bahwa variabel yang dominan berpengaruh terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar adalah kelekatan kerja.

Uji koefisien korelasi bertujuan untuk menguji keeratan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan koefisien determinasi bertujuan untuk memprediksi dan melihat seberapa besar sumbangan atau kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel X secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel Y, yang dapat disajikan melalui tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Koefisien Determinasi Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,832a	,692	,679	1,954

a. Predictors: (Constant), Kualitas Kehidupan Kerja (X3), Kelekatan Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2)

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS V.26.00

Berdasarkan Tabel 2, hasil koefisien determinasi dari hasil analisis faktor-faktor yang memengaruhi OCB pegawai (Y) menunjukkan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,679. Hal ini berarti seluruh variabel bebas yakni kelekatan kerja (X₁), kepuasan kerja (X₂), dan kualitas kehidupan kerja (X₃) berpengaruh secara simultan sebesar 67,9% terhadap variabel terikat (Y) yakni OCB, sedangkan sisanya sebesar 32,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar dari penelitian ini. Adapun besarnya pengaruh faktor – faktor lain di luar dari penelitian disebut juga sebagai *error* (e).

Selanjutnya, Uji t digunakan untuk menguji apakah pernyataan dalam hipotesis itu benar. Uji t dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen (kelekatan kerja, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja) secara individual dalam menerangkan variabel dependen (OCB). Pengujian dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai probabilitas dengan nilai standar dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Dari uji t dengan bantuan software SPSS for Window Versi 26 (Lihat Tabel 1), maka penjelasan masing-masing variabel independen (kelekatan kerja, kepuasan kerja, dan kualitas kehidupan kerja) terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar, dapat diuraikan sebagai berikut: (1) Variabel Kelekatan Kerja (*Job embeddedness*) (X₁), Hasil pengujian dengan SPSS untuk variabel kelekatan kerja (X₁) terhadap OCB (Y) diperoleh nilai t hitung = 4,727 dengan tingkat signifikansi 0,000. Dengan menggunakan batas signifikansi (α) = 0,05, maka tingkat signifikansi 0,000 < 0,05 maka hipotesis diterima. Hal ini berarti variabel kelekatan kerja (X₁) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB (Y), kemudian (2) Variabel Kepuasan Kerja (X₂), Hasil pengujian dengan SPSS untuk variabel kepuasan kerja (X₂) terhadap OCB (Y) diperoleh nilai t_{hitung} = 2,869 dengan tingkat signifikansi 0,005. Dengan menggunakan batas signifikansi (α) = 0,05, maka tingkat signifikansi 0,005 < 0,05, maka hipotesis diterima. Hal ini berarti variabel kepuasan kerja (X₂) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB (Y) dan selanjutnya (c) Variabel Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life*) (X₃), Hasil pengujian dengan SPSS untuk variabel kualitas kehidupan kerja (X₃) terhadap OCB (Y)

diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,525$ dengan tingkat signifikansi 0,014. Dengan menggunakan batas signifikansi (α) = 0,05, maka tingkat signifikansi $0,014 < 0,05$, maka hipotesis diterima. Hal ini berarti variabel kualitas kehidupan kerja (X_3) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB (Y).

Dari hasil pengujian secara parsial maka setiap variabel hasilnya berpengaruh signifikan, hal ini disebabkan karena dari hasil tanggapan responden yang sebagian besar memberikan jawaban setuju atas item-item pernyataan yang diajukan dalam kuesioner, sehingga memberikan hasil yang signifikan.

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah variabel-variabel independen yang dimasukkan dalam model yaitu kelekatan kerja (X_1), kepuasan kerja (X_2), dan kualitas kehidupan kerja (X_3) dapat digunakan untuk meramalkan adanya pengaruh terhadap variabel dependennya, yaitu OCB pegawai (Y). Hasil perhitungan Uji F ini dapat dilihat pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)
ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	633,685	3	211,228	55,337	,000 ^b
	Residual	282,469	74	3,817		
	Total	916,154	77			

a. Dependent Variable: OCB (Y)

b. Predictors: (Constant), Kelekatan Kerja (X1), Kepuasan Kerja (X2), Kualitas Kehidupan Kerja (X3)

Sumber: Data diolah dengan menggunakan SPSS V.26.00

Tabel 3 menunjukkan nilai $F_{hitung} = 55,337$ dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ (5%). Hal ini berarti bahwa variabel kelekatan kerja (X_1), kepuasan kerja (X_2), dan kualitas kehidupan kerja (X_3) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB pegawai (Y) pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar.

Pengaruh kelekatan kerja terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar

Dari hasil analisis koefisien regresi, maka diperoleh hasil koefisien regresi untuk kelekatan kerja sebesar 0,267. Hal ini menunjukkan bahwa kelekatan kerja (X_1) secara positif berpengaruh terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar. Kemudian dari hasil pengujian parsial maka diperoleh nilai sig. untuk kelekatan kerja sebesar 0,000 yang menunjukkan bahwa kelekatan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB pegawai, dimana semakin tinggi kelekatan kerja pegawai dengan organisasi maka OCB pegawai akan semakin meningkat.

Hal yang paling kuat pegawai rasakan dari variabel kelekatan kerja (*job embeddedness*) (X_1) ini adalah rasa nyaman pegawai bekerja dalam organisasi karena rekan kerja yang menyenangkan. Pegawai yang memiliki *job embeddedness* yang tinggi biasanya akan merasa nyaman saat bekerja. *Job embeddedness* yang tinggi juga membuat pegawai merasa terhubung dengan organisasinya. Hal ini membuat pegawai bekerja keras dalam organisasi dan berusaha untuk tidak mengeluh dalam bekerja. Perasaan nyaman karena rekan kerja yang menyenangkan juga memungkinkan pegawai bisa saling peduli satu sama lain. Kesiapan untuk tidak mengeluh serta kepedulian terhadap sesama pegawai mencerminkan semangat dari OCB.

Kelekatan kerja (*job embeddedness*) perlu mendapatkan perhatian khusus dalam upaya meningkatkan OCB, mengingat variabel ini menjadi variabel yang paling dominan memengaruhi OCB pegawai secara parsial. Namun, yang perlu diperhatikan juga adalah skor paling lemah dalam variabel kelekatan kerja (*job embeddedness*) ini adalah terkait persepsi

pegawai yang merasa tidak akan kehilangan banyak hal bermanfaat bila pegawai meninggalkan pekerjaannya di DJP. Rendahnya skor pada variabel ini dapat diartikan bahwa pegawai secara umum merasa tidak akan kehilangan banyak hal jika harus meninggalkan organisasi saat ini. Beragam konflik dan tuntutan hidup pegawai bisa menggerus kelekatan pegawai dengan organisasi.

DJP dengan jumlah kantor operasional lebih dari 500 unit dan jumlah pegawai lebih dari 50.000 orang yang tersebar di seluruh penjuru nusantara, merupakan organisasi terbesar dalam lingkup Kementerian Keuangan. Sehingga segenap sumber daya yang ada tersebut harus diberdayakan untuk melaksanakan pengamanan penerimaan pajak yang beban setiap tahunnya semakin bertambah.

Jumlah pegawai tersebut masih kurang jika dibandingkan dengan beban penerimaan, mengingat masih banyaknya potensi pajak yang belum tergali dengan optimal. Rendahnya skor pada item ini menjadi tantangan bagi DJP karena menjadi pengingat bahwa yang terjadi di lapangan adalah beberapa pegawai yang justru berpikir untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). *Turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Penyebabnya adalah selain faktor alamiah seperti pensiun ataupun meninggal dunia, ternyata beberapa pegawai memilih untuk mengundurkan diri, keluar dari DJP atau beralih ke instansi lain.

Menurut Harnoto (2002) *turnover intention* merupakan kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya *turnover intention* ini diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Simamora (2004: 152) menyatakan bahwa *turnover* adalah suatu proses dimana karyawan meninggalkan pekerjaan yang lama dan ingin mencari pekerjaan yang baru dengan alasan tertentu.

Berdasarkan hasil pengamatan, ditemui beberapa hal yang bisa menjadi alasan pengunduran diri atau beralihnya pegawai DJP ke instansi lain. Alasan perbedaan nilai – nilai organisasi dengan nilai – nilai pribadi pegawai menjadi alasan beralihnya pegawai DJP ke instansi lain. Sementara, beberapa pegawai mengundurkan diri karena alasan penempatan kerja yang jauh dari keluarga. Selain itu, alasan *external alternative* berupa pekerjaan dengan upah yang lebih menguntungkan juga menjadi salah satu alasan pegawai keluar dari DJP.

Fenomena ini tentu sangat merugikan organisasi. Namun, mengatasi masalah SDM yang mengundurkan diri tidak serta merta dengan memberikan remunerasi yang tinggi dan berbagai fasilitas tambahan. Hal ini berhubungan erat dengan mental dan integritas SDM. DJP perlu memikirkan cara meningkatkan kelekatan pegawai terhadap organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriyani, Windri (2013) dalam penelitiannya berjudul Pengaruh Kepribadian dan *Job Embeddedness* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan PT Hadji Kalla Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepribadian dan *job embeddedness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap OCB adalah variabel Kepribadian. Dari penelitian ini diperoleh nilai R^2 sebesar 0,551, hal tersebut berarti bahwa 55,1% variabel OCB dapat dijelaskan oleh variabel independennya yaitu kepribadian dan *job embeddedness* dan sisanya yaitu sebesar 45,9% dijelaskan oleh variabel-variabel yang lain di luar persamaan.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar

Dari hasil analisis koefisien regresi, maka diperoleh hasil koefisien regresi untuk kepuasan kerja sebesar 0,232. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (X_2) secara positif berpengaruh terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar. Kemudian dari hasil pengujian parsial maka diperoleh nilai sig. untuk kepuasan kerja sebesar

0,005 yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB pegawai, dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai maka OCB pegawai akan semakin meningkat.

Kontribusi skor tertinggi berasal dari pernyataan yang berkaitan dengan rasa nyaman pegawai bekerja dalam organisasi karena rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis. Hasil penelitian terhadap variabel kepuasan kerja (X_2) ini jika dikorelasikan dengan hasil penelitian terhadap variabel kelekatan kerja (X_1), maka diperoleh sebuah kesimpulan bahwa sebagian besar pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar memiliki hubungan yang baik satu sama lain sehingga memungkinkan mereka merasa nyaman bekerja dalam organisasi karena rekan kerja yang menyenangkan serta mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis. Semakin baik hubungan dengan rekan kerja serta hubungan antara bawahan dengan pimpinan yang saling mendukung, akan membuat pegawai menjadi rela untuk bekerja dan mementingkan organisasi. Organ dan Moorman dalam Luthans (2006) menemukan bahwa pegawai yang puas biasanya akan menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja dan menjadi lebih kooperatif.

DJP dalam mengemban visi, misi dan tata nilai yang dianut senantiasa berprinsip bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga sehingga perlu diberdayakan semaksimal mungkin melalui kepemimpinan dan atau budaya organisasi yang kondusif agar dapat memotivasi pegawai untuk berprestasi melampaui harapan. Kepuasan pegawai atas apa yang telah dilakukannya untuk kepentingan organisasi dan pribadinya perlu mendapat perhatian dari seorang pemimpin.

Kontribusi skor terendah untuk variabel kepuasan kerja (X_2) berasal dari tanggapan responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan sistem pemeringkatan yang memungkinkan pegawai menerima gaji yang cukup sesuai peringkat mereka, berdasarkan tanggung jawab pekerjaan masing-masing. Rendahnya skor pada item ini mengindikasikan bahwa secara umum pegawai merasa bahwa sistem pemeringkatan yang berjalan dalam organisasi tidak memungkinkan mereka menerima gaji yang cukup dan sesuai, berdasarkan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada pegawai.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 211/PMK.03/2017 tentang Tata Cara Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, mulai Januari 2018, perhitungan tunjangan kinerja pegawai DJP sedikitnya mempertimbangkan capaian kinerja organisasi dan kinerja pribadi pegawai. Berdasarkan pembobotan pada capaian kinerja organisasi dan pribadi, selanjutnya pegawai akan diperingkat dalam 5 peringkat mulai dari yang tertinggi Star diikuti peringkat A, B, C, dan D. Hasil perhitungannya kemudian dikalikan dengan karakteristik organisasi dan tunjangan kinerja sesuai Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Adapun karakteristik organisasi ditentukan sesuai klasifikasi unit dan wilayah. Klasifikasi ini ditetapkan oleh Direktur Jenderal Pajak. Dengan seluruh elemen dan rangkaian perhitungan ini, tunjangan kinerja pegawai DJP dalam satu kantor dapat berbeda-beda jumlahnya.

Beragam respons yang ditunjukkan pegawai sejak aturan ini pertama diberlakukan. Rendahnya skor pada item ini menandakan bahwa sebagian besar pegawai merasa tidak puas terhadap implementasi sistem pemeringkatan ini. Hal ini merupakan sebuah tantangan bagi organisasi. Tujuan utama adanya pemeringkatan yaitu mewujudkan DJP menjadi organisasi yang menyelenggarakan pengelolaan kinerja secara akuntabel dan dapat diandalkan. Banyak alasan yang memungkinkan pegawai memberikan skor rendah. Hal-hal inilah yang perlu dikaji lebih lanjut demi mengoptimalkan sistem yang sedang dijalankan. Sebab sejatinya sistem pemeringkatan tidak hanya berimplikasi terhadap penghasilan pegawai, lebih jauh, sistem pemeringkatan ini juga dapat memengaruhi pola mutasi serta kesempatan promosi jabatan pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anja Raksa Pradhitya (2013) dalam penelitiannya berjudul *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dengan Mediasi Komitmen Organisasional*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan variabel kepuasan kerja terhadap OCB, pengaruh positif signifikan variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, pengaruh positif signifikan variabel komitmen organisasi terhadap OCB, dan membuktikan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.

Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar

Dari hasil analisis koefisien regresi, maka diperoleh hasil koefisien regresi untuk kualitas kehidupan kerja sebesar 0,123. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja (X_3) secara positif berpengaruh terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar. Kemudian dari hasil pengujian parsial maka diperoleh nilai sig. untuk kepuasan kerja sebesar 0,014 yang menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB pegawai, dimana semakin tinggi kualitas kehidupan kerja maka OCB pegawai akan semakin meningkat.

Hal yang paling kuat pegawai rasakan dari variabel kualitas kehidupan kerja (X_3) ini adalah rasa senang pegawai terhadap program kepegawaian (seperti *outing*, cek kesehatan, dll) yang diadakan oleh kantor. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2002) yang mendefinisikan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) sebagai suatu proses bagaimana suatu organisasi merespons kebutuhan karyawan sehingga karyawan tersebut memiliki kesempatan membuat keputusan untuk merancang kehidupannya di dalam lingkup pekerjaan.

Tingginya tanggapan responden terhadap item yang berkenaan dengan program kepegawaian seperti *outing* dan cek kesehatan mengindikasikan bahwa pegawai memandang terpenuhinya kualitas kehidupan kerja paling pertama berasal dari pemenuhan hal – hal mendasar mereka, seperti kebutuhan akan penyegaran (*refreshing*) melalui kegiatan *outing* atau pemeriksaan kesehatan. Dengan rutinitas pegawai yang padat setiap hari, mustahil jika kebutuhan tersebut dapat mereka penuhi secara rutin. Sehingga, jika dibandingkan dengan sejumlah program peningkatan kualitas kehidupan kerja lain yang peruntukannya bersifat jangka panjang, seperti *training* atau program pengembangan karier, pegawai lebih senang dengan program yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan harian mereka.

Hal ini sejalan dengan pendapat Dubrin (1994: 376) bahwa “*quality of work life is related to the degree to which the full range of human needs is met.*” Kualitas kehidupan kerja dapat diartikan sebagai derajat pemenuhan kebutuhan manusia (*human needs*) dalam suatu lingkungan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan skor terendah dari variabel kualitas kehidupan kerja (X_3) diperoleh dari tanggapan responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan perasaan aman pegawai setiap kali melaksanakan tugas baik di dalam kantor maupun dalam tugas kedinasan di luar kantor. Rendahnya skor terhadap item ini mengindikasikan cukup tingginya keresahan yang pegawai rasakan selama melaksanakan tugas sehari – hari. Jika dilihat lebih dalam, keresahan pegawai mungkin memiliki tingkatan yang berbeda, sehingga tidak dapat selalu dikonotasikan sebagai kekhawatiran terkait keselamatan jiwa pegawai.

Beragamnya karakteristik wajib pajak serta tingkat kompetensi setiap pegawai yang berbeda memungkinkan pegawai memiliki tanggapan berbeda ketika merespons wajib pajak. Lebih lanjut, kewajiban pegawai untuk berinteraksi secara langsung dengan Wajib Pajak sedikit banyak memicu rasa tidak aman pegawai. Beberapa tugas yang mengharuskan pegawai melakukan kunjungan langsung (*visit*) ke lokasi usaha wajib pajak disinyalir menjadi hal yang paling mereka anggap tidak aman.

Pekerjaan akan dapat terlaksana dengan baik jika karyawan memiliki rasa aman dalam setiap menjalankan tugasnya tersebut. Rasa aman akan timbul jika perusahaan memberikan instrumen keamanan dalam setiap aspek yang berhubungan dengan karyawan, baik itu keamanan yang bersifat fisik maupun non fisik. Seperti alat pemadam kebakaran di kantor, petugas keamanan yang menjaga dari serangan kejahatan, CCTV dan alat perekam percakapan, ruang konsultasi yang terpisah dengan ruang kerja pegawai, sampai pada asuransi yang diberikan pada pegawai saat sakit atau terkena musibah. Keamanan kerja merupakan faktor yang sangat penting yang diperhatikan oleh perusahaan. Kepastian-kepastian seperti ini dapat membantu meningkatkan rasa aman pegawai dalam bekerja. Kondisi kerja yang aman akan membuat pegawai tenang dalam bekerja sehingga meningkatkan produktivitas mereka.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Felia Kusuma Uttunggadewi, Endang Sri Indrawati (2019) dalam penelitiannya berjudul Hubungan Antara Kualitas Kehidupan Kerja Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan Bagian *Customer Service* PT. Garuda Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dengan OCB. Hasil tersebut menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan OCB. Semakin tinggi kualitas kehidupan kerja individu maka semakin tinggi juga OCB. Selain itu, kualitas kehidupan kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 63,4% terhadap OCB.

Simpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil analisis yaitu sebagai berikut: (1) Kelekatan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar. Artinya semakin lekat hubungan yang terjalin antara pegawai dengan organisasi, maka semakin kuat pula hal tersebut dapat meningkatkan OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar, (2) Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin kuat pula hal tersebut dapat meningkatkan OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar dan (3) Kualitas kehidupan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar. Artinya semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin kuat pula hal tersebut dapat meningkatkan OCB pegawai pada KPP Pratama di Wilayah Kota Makassar.

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat Penulis ajukan adalah sebagai berikut: (1) Pegawai merupakan aset berharga yang dimiliki organisasi. Besarnya *turnover intention* pegawai dapat dipicu oleh beragam konflik dan tuntutan hidup yang bisa menggerus kelekatan pegawai dengan organisasi. Standardisasi penghitungan kompensasi berdasarkan merit sistem, pola mutasi yang berkeadilan, serta memastikan seluruh pegawai mencapai standar kompetensi minimal yang harus dimiliki dalam suatu jabatan, dapat menjadi pertimbangan DJP dalam rangka meningkatkan kelekatan pegawai terhadap organisasi, (2) Dalam rangka penyelenggaraan pengelolaan kinerja secara akuntabel dan dapat diandalkan, DJP perlu mengawal pelaksanaan sistem pemeringkatan dan insentif. Tidak hanya terkait materi yang terkandung dalam aturan, namun mengawal sampai ke tingkat pelaksanaan aturan ini agar lebih adil dan tepat sasaran.

Selanjutnya (3) Tingginya keresahan pegawai terkait pelaksanaan tugas sehari – hari membutuhkan upaya organisasi dalam memastikan keamanan pegawai dalam bekerja, baik di dalam kantor maupun dalam tugas kedinasan di luar kantor. DJP perlu memberlakukan standar protokol keamanan dan keselamatan kerja, seperti penyediaan instrumen keamanan

dalam setiap aspek yang berhubungan dengan pegawai, baik itu keamanan yang bersifat fisik maupun non fisik, seperti alat pemadam kebakaran di kantor, petugas keamanan, CCTV dan alat perekam percakapan, ruang konsultasi yang terpisah dengan ruang kerja pegawai, sampai pada asuransi yang diberikan pada pegawai saat sakit atau terkena musibah dan (4) DJP perlu memikirkan beragam cara dalam rangka optimalisasi komunikasi internal organisasi. Rendahnya partisipasi pegawai dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi dapat berpengaruh terhadap upaya penguatan nilai-nilai organisasi. Sejumlah upaya lain seperti pemanfaatan sistem informasi dan teknologi serta kustomisasi varian program yang dilakukan dengan penyesuaian kondisi pegawai pada masing-masing unit kerja, dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan kegiatan kepegawaian yang akan dilakukan.

Referensi

- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Asgari, M.H., M. Taleghani, dan S. Abadikhah. 2012. *The Relationship Between Quality of Working Life with Organizational Citizenship Behavior of Office of Education Staff in Rash City*. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*
- Dubrin, Andrew J. 1994. *Human Relation A Job Oriented Approach*. Virginia: Reston Publishing Company, Inc
- Fitriyani, Windri. 2013. *Pengaruh Kepribadian dan Job Embeddedness terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PT. Hadji Kalla Makassar*. Skripsi (tidak diterbitkan). Makassar: Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
- George, J. M dan Jones, G. R. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior Sixth Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prehallindo: Jakarta
- Lucky, Kartika. 2015. *Pengaruh High Performance Work Practices dan Work Social Support terhadap Turnover Intention dengan Job Embeddedness Sebagai Pemediasi (Studi Pada Karyawan Frontline Hotel Sahid Jaya Solo)*. UNS-F. Ekonomi dan Bisnis Jurnal Manajemen F1212040-2015
- Luthans, F. 2006. *Perilaku organisasi, Organizational behaviour*. Edisi ke 10. Yogyakarta: Andi
- Nugroho, Bhuono Agung. 2010. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Pradhiptya, Anja Raksa. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dengan Mediasi Komitmen Organisasional*, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Volume 1, Nomor 1, Januari 2013
- Riduwan. 2013. *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian (Untuk Mahasiswa S1, S-2, dan S-3)*. Bandung: Alfabeta
- Robbins, Stephen P. 2002. *Organizational Behavior*, Alih Bahasa Dr. Handayani Pujoatmoko. Jakarta: PT. Prenhallindo
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja*. Jakarta: Prenhallindo
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: STIE YKPN