

**Pengaruh *Person Organization Fit* Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada KPP Pratama Pare)**

**Lindu Nils Dopara**

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare Kediri

**Abstract**

*The purpose of this research is to investigate the effects of person organization fit and organizational citizenship behavior on employee performance by transformational leadership as moderate variable. Using these variables, for instance Maria & Yuniawan (2016), Ticoalu (2013), Jensen (2014) and Adinata (2015) discovered effect person organization fit and organizational citizenship behavior moderated by transformational leadership to increase employee's performance.*

*The study was conducted at KPP Pratama Pare, the sample size is about 104 employee, using the moderate regression analysis (MRA). The results show that person organization fit and organizational citizenship behavior moderate by transformational leadership has positive significance effect on employee performance.*

*The effect of person organization fit on employee performance is positive significant; The effect of organizational citizenship behavior on employee performance is positive significant; The effect of person organization fit moderated by transformational leadership on employee performance is positive significant; The effect of organizational citizenship behavior moderated by transformational leadership on employee performance is positive significant dominant.*

*Keywords: person organization fit, organizational citizenship behavior, transformational leadership, and employee performance*

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *Person Organization Fit* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi. Penggunaan variable-variabel tersebut berdasarkan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Maria & Yuniawan (2016), Ticoalu (2013), Jensen (2014) dan Adinata (2015).

Penelitian ini dilakukan di KPP Pratama Pare, responden yang digunakan sebanyak 104 karyawan, menggunakan uji interaksi atau yang sering dikenal dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Hasil penelitian menunjukkan *Person Organization Fit* dan *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ketika di moderasi dengan Kepemimpinan Transformasional.

Pengaruh dari *Person Organization Fit* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan positif, pengaruh dari *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan positif; pengaruh *Person Organization Fit* di moderasi dengan Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan positif; pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* di moderasi dengan Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan adalah signifikan dan positif.

Kata Kunci: *Person Organization Fit, Organizational Citizenship Behavior, Kepemimpinan Transformasional dan kinerja pegawai*

**Latar Belakang Teoritis**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak

melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 1999).

Gibson (2009) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti kualitas dan kuantitas. Kualitas kerja dinilai dari tanggung jawab dan inisiatif yang dimiliki

oleh pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sedangkan kuantitas kerja dapat dinilai dari target capaian kerja dan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula.

Kinerja individu sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal antara lain oleh kesesuaian antara individu dengan organisasinya (*Person-Organization Fit*) juga kesesuaian individu dengan pemimpinnya. *Person Organization Fit* (P-O fit) secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996). Apabila individu mempunyai kesesuaian dengan nilai-nilai organisasi tempat dia bekerja maka akan melahirkan dedikasi dan loyalitas yang kuat dari individu tersebut untuk memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasinya. Organisasi harus mampu melakukan rekrutmen dan pengembangan pegawai sehingga memperoleh individu-individu yang mempunyai nilai dan karakteristik sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

Dalam suatu organisasi *individual effectiveness* akan mempengaruhi *group effectiveness* yang pada akhirnya akan mempengaruhi juga pada *organizational effectiveness* (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 2000). *Organizational effectiveness* merupakan akumulasi dari *individu effectiveness* dan *group effectiveness*, dimana *individual effectiveness* sangat dipengaruhi oleh motivasi, pengetahuan, kemampuan dan sikap terhadap tugas yang diembannya. *Individual effectiveness* menekankan pada kinerja yang harus dilaksanakan, apakah ia hanya melakukan tugas sesuai dengan perannya atau melaksanakan tugas melebihi peran yang seharusnya "*extra role*". Semakin banyak individu yang melaksanakan *extra role* maka *organizational effectiveness* juga akan semakin baik. *Extra role* ini timbul karena adanya perasaan "*citizenship*" terhadap organisasi. Seorang individu yang mempunyai perasaan "*citizenship*" akan melakukan tindakan untuk organisasinya diluar komitmen formalnya terhadap organisasi, sehingga pada akhirnya perilaku *citizenship* ini sangat penting bagi organisasi, perilaku individu secara sukarela tersebut yang saat ini

dikenal sebagai *Organization Citizenship Behavior (OCB)*.

Menurut Organ (1998) OCB didefinisikan sebagai perilaku individu yang dengan bebas dapat dipilih oleh individu tersebut, tidak berpengaruh atau diakui secara eksplisit dengan system reward, tetapi secara aggregate sangat mendukung keefektifan fungsi dari organisasi baik organisasi yang bergerak dalam bidang jasa maupun bidang non jasa, terlebih lagi organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan, seperti Kantor Pelayanan Pajak. Fakta empiris yang ada menunjukkan bahwa OCB yang dimiliki oleh individu akan memperbaiki effectivitas dari suatu organisasi, disini juga terlihat bahwa perilaku OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Sari & Soliha, 2016). OCB merupakan perilaku yang merefleksikan komitmen organisasi karyawan terhadap organisasinya (Dargahi, Alirezaie, Shaham, 2012). Karyawan yang memiliki OCB akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan.

Teori kepemimpinan yang berkembang saat ini ada Teori Kepemimpinan Transformasional. Konsep tentang kepemimpinan transformasional ini dikemukakan oleh Bass dalam Robbin and Judge (2010), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin transformasional mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menentukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan bukan didasarkan atas emosi kemanusiaan, keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Kementerian keuangan sebagai organisasi vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak menggunakan kebijakan *Balance score card* (BSC) sebagai alat pengelolaan kinerja unit-unit dibawahnya. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Pare yang merupakan garda terdepan Kementerian Keuangan dalam penyediaan dana pembangunan negara di lingkungan Kabupaten Kediri dan Kabupaten Nganjuk memiliki BSC berupa Indikator Kinerja Utama. Indikator tersebut

terdiri atas 14 kegiatan yang menggambarkan visi dan misi kementerian keuangan.

kurun waktu 2015-2017 Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPP Pratama Pare fluktuatif, pada tahun 2015 dan 2016 di bawah 100% sedangkan tahun 2017 diatas 100%. Perbedaan kinerja antara indikator kinerja utama yang satu dengan lainnya tentu dipengaruhi oleh kinerja dari individu yang ada di dalamnya, baik dari sisi leadershipnya maupun dari sisi kinerja pegawainya.

Dari data tersebut menarik untuk dikaji faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja kantor dari sisi pegawai (*PO Fit dan OCB*), dari sisi Leadership (Kepemimpinan Transformasional) juga merupakan faktor yang bisa mempengaruhi penguatan/pelemahan kinerja, sehingga dalam kajian ini diberi judul “Pengaruh *Person Organization Fit* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare)”.

Berdasarkan uraian di atas, maka maksud dan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.
2. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.
3. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai moderasi pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.
4. Untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai moderasi pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare

### Metode Penelitian

Pernyataan kuisener penelitian di ukur menggunakan skala likert karena untuk

mempermudah dalam proses analisis. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dapat mengukur suatu konstruk. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Suatu kuesioner dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Gozali, 2009). Apabila nilai Kiser Mayer-Olkin Measure of sampling Adequancy (KMO) diatas 0,50 maka sampel dalam penelitian dianggap sudah mencukupi dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Loading Factor (component matrix) nilainya lebih dari 0,4 maka item valid dan layak untuk dianalisa lebih lanjut. Hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik SPSS for windows release 19.

Uji reliabilitas terhadap item-item pertanyaan dan kuesioner digunakan untuk mengukur kehandalan atau konsistensi dan instrumen penelitian. Uji reliabilitas ini diukur dengan menggunakan koefisien alpha (Cronbach alpha) dan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik SPSS for windows release 19 dengan alpha > 0,6. Sekaran (1992) menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian tersebut reliabel apabila pengujian tersebut menunjukkan alpha > 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang cukup memadai.

Menurut Ghozali (2006) koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada diantara nol dan satu. Semakin besar nilai koefisien determinasi menunjukkan semakin dominannya pengaruh variabel independen terhadap variasi variabel dependen, yang berarti bahwa model yang digunakan dalam penelitian semakin baik.

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang

dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2006). Pengujiannya yaitu dengan membandingkan F hitung dengan F tabel dengan derajat kebebasan pada alpha 0,05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka variabel bebas mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikatnya.

Uji parsial atau uji t merupakan pengujian terhadap persamaan regresi yaitu untuk menguji pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial, dengan mengasumsikan variabel lain dianggap konstan. Tahap pengujiannya antara lain, menentukan formula null hipotesis yang akan diuji, menentukan t hitung, dengan keyakinan 95 %, atau alpha = 0,05, diperoleh nilai t tabel kemudian dibandingkan dengan nilai t hitung yang digunakan untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak. Bila t hitung < dengan t tabel, maka Ho diterima, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Bila t hitung > dengan t tabel, maka Ho ditolak, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2006)

Variabel moderating adalah variable independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variable independen terhadap variable dependen. Dalam penelitian ini digunakan uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)*

**Hasil Dan Pembahasan Uji Intrumen Penelitian**

Suatu kuesioner dikatakan valid, jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Gozali, 2009).

**Hasil Pengujian Validitas KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,713
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	131,173
	df	6
	Sig.	,000

Sumber: data skunder yang diolah

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
X1	,820
X2	,868
Y	,854
Z	,469

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Pada tabel 1 terlihat bahwa nilai nilai Kiser Mayer-Olkin Measure of sampling Adequacy (KMO) diatas 0,50 maka sampel dalam penelitian dianggap sudah mencukupi dan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Loading Factor (component matrix) nilainya lebih dari 0,4 maka item valid dan layak untuk dianlisa lebih lanjut.

Uji reliabilitas terhadap item-item prtanyaan dan kuesioner digunakan untuk mengukur kehandalan atau konsistensi dan instrumen penelitian. Berikut tabel hasil uji reliabilitas yang dilakukan peneliti:

**Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Standar Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	Ket.
1	P-O Fit	0,6	0,935	Reliable
2	OCB	0,6	0,938	Reliable
3	Kinerja Pegawai	0,6	0,928	Reliable
4	Kepemimpinan Transformasional	0,6	0,918	Reliable

Sumber: data skunder yang diolah

Dari tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha yang lebih besar yaitu diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep yang mengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

**B. Uji Model Koefisien Determinasi Adjusted R<sup>2</sup>**

Menurut Ghozali (2006) koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi-variabel dependen.

**Tabel 3**  
**Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**  
**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	,686 <sup>a</sup>	,471	,461

a. Predictors: (Constant), X2Z, ZZ

Sumber: data skunder yang diolah

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.15 diperoleh nilai R<sup>2</sup> (*R Square*) sebesar 0,471. Dengan demikian menunjukkan bahwa P-O Fit dan OCB mampu menjelaskan Kinerja Pegawai sebesar 47,1% dan sisanya yaitu 52,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

**C. Uji Anova (Uji F)**

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2006). Pengujiannya yaitu dengan membandingkan F hitung dengan F tabel dengan derajat kebebasan pada alpha 0,05. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka variabel bebas mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikatnya. Hasil dari pengujian statistik secara simultan dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini :

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Secara Simultan (Uji F)**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3315,988	2	1657,994	38,355	,000 <sup>b</sup>
Residual	4366,012	101	43,228		
Total	7682,000	103			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, Z

Sumber: data skunder yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan pada SPSS *for windows* versi 23 dalam tabel 4.14 diperoleh nilai signifikan adalah 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikan variabel P-O Fit dan OCB < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa P-O Fit dan OCB secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

**D. Uji T (parsial)**

Uji parsial atau uji t merupakan pengujian terhadap persamaan regresi yaitu untuk menguji pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) secara parsial, dengan mengasumsikan variabel lain dianggap konstan.

**Tabel 5**  
**Hasil Pengujian Secara Parsial (Uji t)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,801	8,365		-,574	,567
	X1	,227	,094	,232	2,406	,018
	X2	,446	,103	,425	4,351	,000
	Z	,280	,089	,233	3,157	,002

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data skunder yang diolah

Berikut ini merupakan hasil pengujian secara parsial menggunakan uji t yang nilainya

akan dibandingkan dengan signifikansi 0,05 atau 5%:

1. Pengujian Hipotesis 1

$H_0 : b_1 = 0$  ; P-O Fit (X1) tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y).

$H_1 : b_1 \neq 0$  ; P-O Fit (X1) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan pada SPSS *for windows* versi 23 dalam tabel 4.13 diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,018. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial P-O Fit berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

2. Pengujian Hipotesis 2

$H_0 : b_2 = 0$  ; OCB (X2) tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y).

$H_2 : b_2 \neq 0$  OCB (X2) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan pada SPSS *for windows* versi 23 dalam tabel 4.13 diperoleh nilai probabilitas 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

**E. Uji Moderasi**

Variabel moderating adalah variable independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variable independen terhadap variable dependen. Dalam penelitian ini digunakan uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. maka diperoleh hasil analisis regresi pada tabel 6 sebagai berikut:

**Tabel 6**  
**Hasil Uji MRA**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25,851	4,140		6,245	,000
X1*Z	,003	,001	,288	2,359	,020
X2*Z	,004	,001	,433	3,542	,001

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data skunder yang diolah

Berdasarkan tabel 4.12 di atas maka dapat ditentukan persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 Z + \beta_2 X_2 + e$$

Didapatkan:

$$Y = 25,851 + 0,003 X_1 + 0,004 X_2 + e$$

Berdasarkan persamaan MRA tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Konstanta = 25,851

Nilai tersebut mengindikasikan bahwa apabila variabel  $X_1*Z$  dan  $X_2*Z$  bernilai 0 (nol) maka variabel kinerja pegawai sebesar 25,851.

2) Koefisien  $X_1*Z = 0,003$

Nilai tersebut mengindikasikan bahwa apabila variabel  $X_1*Z$  mengalami kenaikan 1 satuan dengan asumsi bahwa variabel

lainnya bernilai konstan atau tetap maka mengakibatkan meningkatnya variabel Y sebesar 0,003.

3) Koefisien  $X_2*Z = 0,004$

Nilai tersebut mengindikasikan bahwa apabila variabel  $X_2*Z$  mengalami kenaikan 1 satuan dengan asumsi bahwa variabel lainnya bernilai konstan atau tetap maka mengakibatkan meningkatnya variabel Y sebesar 0,004..

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diuraikan hasil pengujian secara parsial menggunakan uji t yang nilainya akan dibandingkan dengan signifikansi 0,05 atau 5%:

1. Pengujian Hipotesis 3

$H_0 : b_1 = 0$  ; Kepemimpinan Transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh P-O Fit ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

$H_3 : b_1 \neq 0$  ; Kepemimpinan Transformasional mampu memoderasi pengaruh P-O Fit ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

Berdasarkan hasil perhitungan pada SPSS *for windows* versi 23 dalam tabel 4.13 diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,020. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mampu memoderasi pengaruh P-O Fit ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

#### 2. Pengujian Hipotesis 4

$H_0 : b_2 = 0$  ; Kepemimpinan Transformasional tidak mampu memoderasi pengaruh OCB ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

$H_4 : b_2 \neq 0$  Kepemimpinan Transformasional mampu memoderasi pengaruh OCB ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

Berdasarkan hasil perhitungan pada SPSS *for windows* versi 23 dalam tabel 4.13 diperoleh nilai probabilitas 0,001. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional mampu memoderasi pengaruh OCB ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y) Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial (individu) semua variabel bebas

berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan kedua variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi P-O Fit dan OCB maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan. Hasil tersebut sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya.

#### Implikasi Hasil Penelitian

Hasil pengujian hipotesis ( $H_1$ ) telah membuktikan terdapat pengaruh signifikan antara P-O Fit terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai signifikansi hasil sebesar 0,018 tersebut lebih kecil dari 0,05 (5%), dengan demikian  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa secara parsial P-O Fit berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

Hasil pengujian hipotesis ( $H_2$ ) telah membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan antara OCB terhadap kinerja pegawai. Melalui hasil analisis melalui SPSS *for windows v. 23* yang telah dilakukan diperoleh nilai signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05 (5%), yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima  $H_a$  dan menolak  $H_0$ . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa secara parsial OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare.

Hasil pengujian hipotesis ( $H_3$ ) telah membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan *person organization fit* terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai moderasi. Melalui hasil analisis melalui SPSS *for windows v. 23* yang telah dilakukan diperoleh nilai signifikansi hasil sebesar 0,020 tersebut lebih kecil dari 0,05 (5%), yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima  $H_a$  dan menolak  $H_0$ . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare. Implikasinya adalah semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional semakin

memperkuat pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis (H<sub>4</sub>) telah membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai dengan kepemimpinan transformasional sebagai moderasi. Melalui hasil analisis melalui SPSS *for windows v. 23* yang telah dilakukan diperoleh nilai signifikansi hasil sebesar 0,001 tersebut lebih kecil dari 0,05 (5%), yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima H<sub>a</sub> dan menolak H<sub>0</sub>. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional memoderasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pare. Implikasinya adalah semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional semakin memperkuat pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja Pegawai

#### Daftar Pustaka

- Ahdiyana M, 2009, "Dimensi OCB dalam kinerja organisasi". Yogyakarta: FISE UNY.
- Allison, B., Voss, R., and Husto, C., 2001, "An Empirical Investigation of the impact of SDB on the relationship between OCB and individual performance". *Organizational*, 1-8.
- Bass, B., Riggio, and Ronald, E., 2006, "Transformasional Leadership" New Jersey: Lawrence Erlbawn.
- Bolino, MC., Turnley, W.H, dan Bloodgood, J.M., 2002, "Citizenship behavior and creation of social capital in organization" *Academy of management journal*, Vol 7, No.4, 2002pp.502-522 .
- Burns J. M., 1978, "Leadership", New York: Harper & Row.
- Clugston M., 2000, "The Mediating Effect of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction an Intent to Leave," *Journal of Organisational Behavior*, 21 (4) : 477 – 486.
- Ersoy, N.C., 2010, "Organizational Citizenship Behavior and counterproductive work behavior", Thesis, Not Published, Erasmus University, Rotterdam.
- Gratton M., 1993, "Leadership in The Learning Organization", *New Directions for Community Colleges*, 84, 93-103.
- Howell J. M., & Frost P. J., 1989, "A Laboratory Study of Charismatic Leadership", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 43: 243-69.
- Hurtado S., & Dey E. L., 1997, "Achieving The Goals of Multiculturalism and Diversity. In M. Peterson. D. D. Dill. L. Mets, & Associates (Eds.)", *Planning and Management for A Changing environment* (pp.405-431), San Francisco: Jossey-Bass.
- Kristof-Brown, AL, Zimmerman, R D., & Johnson, E C, 2005, "Consequences of individuals at work : A meta-analysis of person- job, person - organization, person - group and person-supervisor", *Personal Psychology*, 58: 281-342.
- Kristof, A L, 1996, "Person Organization: An intergrative review of it conceptualization, measurement and implication", *Personal Psychology*, 49:1-49.
- Lawler E. E., & Porter L. W., 1969, "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations*, Vol.8, p.20-8.
- Luthans F., 1992, *Organizational Behavioural*, 7th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Mathis, L, Robert dan John Jackson H. , 2006, "Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 2. Edisi bahasa Indonesia. ", Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A., 2011, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Nystrom P.C., 1993, "Organizational Culture Strategies, and Commitments in Health Care Organizations", *Health Care Management Review*, Vol.18, p.43-9.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M, & Mackenzie S.P, 2006, "Organizational citizenship behavior: Its nature, incidents, and consequences", London: Sage Publications.
- Payamta, 2003, "Gaya Kepemimpinan : Perkembangan dan Kepemimpinan



- Dalam Era Global”, Telaah ,  
September No. 13.
- Roueche J. E. Baker G. A. III, & Rose R. R.,  
1989, Shared Vision:  
Transformational Leadership in  
America Community College,  
Washington DC: Community  
College Press.
- Shea Christine M, 1999, “The Effect of  
Leadership Style on Performance  
Improvement on a Manufacturing  
Task”, Journal of Business, Vol 72,  
No. 3.
- Sochet, Chea, 2002, “Peranan Karakteristik  
Kepribadian Terhadap Isu Person-  
Job Fit dan Person Organization Fit  
dalam Proses Seleksi  
Karyawan,”Jurnal Bisnis dan  
Manajemen, 2(2), 134-148  
(Desember) PP 1036 - 1056.
- Singh-Sengupta, Sunita, 1997, “Leadership: A  
Style or an Influence Process”, Ijir,  
vol.32, no32 january, 265-286.
- Tepeci, Mustapha.,2001, “The Effect of  
Personal Values, Organizational  
Culture, Person Organization Fit on  
Individual Outcomes in  
RestaurantIndustry”, Thesis, The  
Pennsylvania State University.
- Tella, A.,et al ,2007, “Work Motivation , Job  
Satisfaction dan Organisasional  
Commitment Of Library Personel in  
Academic nad Research Libraries in  
Oyo state" NigeriaLibrary  
Philosophy and practice, 1-16.
- Wirawan. 2013, “Kepemimpinan: Teori,  
Psikologi, Perilaku Organisasi,  
Aplikasi dan Penelitian”, Jkarta: Raja  
Grafinda Persama.