



# JURNAL ILMIAH FORUM MANAJEMEN

---

Volume 9, Nomor 1, 2011 (Januari - Juni 2011)

Pelindung : Ketua STIMI (Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia)  
" Handayani " Denpasar.

Pemimpin  
Redaksi : Wiryawan Suputra Gumi

Dewan  
Redaksi : Hani Handoko ( UGM )  
Hamdy Hadi (UNIV. PERSADA YAI)  
Ketut Rahyuda ( UNUD )  
I Komang Gde Bendesa ( UNUD )  
Ni Nyoman Kerti Yasa ( UNUD )  
I Gede Bungaya ( UNUD )  
I Pt. Gde Suka Atmadja ( UNUD )  
I Wayan Wardita ( STIMI )  
Ni Ketut Karwini ( STIMI )  
I B. Swaputra ( STIMI )  
I GG Oka Pradnyana ( STIMI )  
I B. Ngr. Wirpascima ( STIMI )  
I B. Radendra Suastama ( STIMI )

Administrasi dan  
Sirkulasi : Wiwik Winarsih  
I Wayan Aryawan  
I Gst. Kt. Muliarta

Alamat Redaksi : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia ( STIMI )  
" Handayani " Denpasar.  
Jl. Tukad Banyusari No. 17B Denpasar 80225  
Telp./ Fax. : (0361) 222291

---

Forum Manajemen diterbitkan setiap enam bulan sebagai media informasi dan komunikasi, diterbitkan oleh Forum Manajemen STIMI " HANDAYANI " Denpasar.

Redaksi menerima tulisan yang belum pernah diterbitkan oleh media lain dan tinjauan atas Buku Ekonomi/Manajemen terbitan dalam dan Luar Negeri yang baru.

Redaksi berhak mengubah/memperbaiki bahasan tanpa mengubah materi tulisan.  
Setiap tulisan bukan cerminan pandangan Dewan Redaksi.

---

## DAFTAR ISI

	Hal
1. Peranan Mediasi Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil ( <i>Ketut Rahyuda</i> ).....	1
2. Kajian Teknologi Proses dan harga Pokok Produksi Massa Cor K 01.08.01 (60% Lempung Kalimantan : 30% Kaolin : 10% Feldspar RRC) dengan Sistem Pembebanan Berbasis Aktivitas, dan Implikasinya Terhadap Harga Transfer Serta Persediaan Pada UPT PSTKP Bali - BPPT ( <i>I Nyoman Normal dan Wiryawan Suputra Gumi</i> ) .....	12
3. Kemiskinan dan Ketimpangan Distribusi Pendapatan di Indonesia ( <i>Ni Ketut Astuti Rendi</i> ) .....	23
4. Multi Level Marketing Pada P.T. Orindo Alam Ayu Cabang Denpasar dan P.T. Sophie Martin Indonesia Business Centre Gianyar .....	35
( <i>I Gusti Nyoman Kaler Suputra dan I Gusti Ayu Wahyuni</i> )	
5. Rasio Kemandirian dan Pola Hubungan Keuangan Antara Kabupaten / Kota di Propinsi Bali ( <i>Wayan Sumiasih</i> ) .....	51
6. Dampak Penjualan Warrant dan Penjualan Sekuritas Konvertibel Bagi Emiten dan Investor (Suatu Kajian Teoritis) ( <i>Ni Made Gunastri</i> ).....	64
7. Analisis Harga Pokok Produksi Prototipe Buah Kelapa Medium Kuning Dengan Sistem Pembebanan Berbasis Aktivitas dan Efeknya Terhadap Harga Jual dan Persediaan ( <i>I Nyoman Normal</i> ) .....	71
8. Dampak Pergeseran Nilai - Nilai Organisasi Terhadap Kebijakan Sumber Daya Manusia ( <i>Ni Ketut Laswitarni</i> ) .....	83
9. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Pemilihan Kabel Instalasi Listrik oleh Kontraktor (Studi Kasus di Wilayah Denpasar) ( <i>I Gede Ketut Sri Budarsa</i> ).....	91
10. Membangun Perilaku <i>Organizational Citizenship</i> Aparatur Pajak ( <i>I. B. Gede Udiyana, I.B. Swaputra dan A.A. Ngr. Gde Suindrawan</i> ).....	102

Turnitin Document Viewer - Mozilla Firefox

https://turnitin.com/.../1317412618/.../55127436.../3848944.../4

FR 2015 paper - OAE 25 Jun 2014

Originals Similarity Plagiarism

**MEMBANGUN PERILAKU ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP APARATUR PAJAK**

turnitin 20%

Page 26 of 38

Match Overview

Rank	Source	Similarity
1	sayele.blogspot.com	2%
2	Submitted to Ulsyana	1%
3	simakipasar-jurnal.com	1%
4	repository.uns.ac.id	1%
5	repository.uin.ac.id	1%
6	ojs.ums.ac.id	1%
7	lakokandamal.wordpress.com	1%
8	repository.upi.ac.id	1%

**MEMBANGUN PERILAKU ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP APARATUR PAJAK**

Oleh:  
**Ida Bagus Gede Yuliana, Ida Bagus Sasana**  
 (Dosen STIM "HANDAYANI" Denpasar)

**Abstract** - The Organizational Citizenship Behavior is a good behavior in which the employees are able to conduct their own duties for rules and also able to conduct other duties around their own duties areas (role). They will be given compensation on the second system or formal salary monthly. The nature of Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a factor around the organization interest which is shown by organization-oriented actions rather than self-interest oriented actions. These organization-oriented oriented actions are shown by: Act of attention, integrity, cooperativeness, tolerance, and focus on duty. There are three influenced the OCB: motivation, ability, and mental attitude as intrinsic behavior and work satisfaction and organization commitment as extrinsic behavior.

**Key words** - Organizational Citizenship Behavior, Motivation, Ability, Mental Attitude, and Organization Commitment

**I. PENDAHULUAN** Tantangan bagi kami adalah mencari literatur yang sesuai, baik dari literatur nasional maupun internasional dengan kondisi situasi pengabdian masyarakat kampus dilaksanakan dalam prosesnya

**A. LATAR BELAKANG** Sebagai pemerintahan kelas super

Page 26 of 38

# MEMBANGUN PERILAKU *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP* APARATUR PAJAK

Oleh :

**Ida Bagus Gede Udiyana, Ida Bagus Swaputra**  
**A.A. Ngr.Gde. Suindrawan**  
( Dosen STIMI “HANDAYANI” Denpasar )

**Abstract :** *The Organizational Citizenship Behavior is a work behavior in which the employees are able to conduct their own duties (in role) and also able to conduct other duties outside their own duties (extra role). They will be given compensation in the award system or formal salary indirectly. The nature of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) is a focus toward the organization interest which is shown by organization-interest oriented actions rather than self-interest oriented actions. These organization-interest oriented actions are shown by: full of attention, empathy, cooperative, tolerance, and focus on duties. There are factor influenced the OCB: motivation, ability, and mental attitude as intrinsic behavior and work satisfaction and organization commitment as extrinsic behavior.*

**Key words :** *Organizational Citizenship Behaviour, Motivation, Ability, Mental attitude, and Organization commitment*

## I. PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Sumber penerimaan utama negara yang tercantum dalam APBNP tahun 2010 adalah dominan bersumber dari pajak, institusi pajak dan aparatur terkait ditargetkan untuk memenuhi penerimaan negara sebesar Rp.992 triliun, dimana dari total penerimaan Negara tersebut ,Rp.622 triliun bersumber dari penerimaan pajak, ini berarti sekitar 70 % dari total penerimaan Negara (kompas.com). Peranannya begitu vital dan memiliki kompleksitas tinggi dalam mengemban tugasnya, sedangkan pendapatan negara akan digunakan sebagai sumber pembiayaan bagi kelangsungan hidup berbangsa dan bernegara baik dari aspek kesejahteraan maupun keamanan, seperti misalnya pembiayaan rutin (Gaji PNS, Pimpinan lembaga, pembayaran utang dan cicilannya), pembangunan infrastruktur, pendidikan, kesehatan dan kebutuhan sosial lainnya.

Tantangan begitu berat dihadapi institusi pajak saat ini, baik dari faktor internal dengan lemahnya sistem pengendalian manajemen terutama inkonsistensi dalam penerapan aturan, prosedur dan adanya segelintir aparatur pajak yang menyalahgunakan wewenangnya sehingga mempengaruhi situasi dan kondisi kerja serta citra institusi secara keseluruhan. Seperti pepatah mengatakan “Karena Nila Setitik Rusak Susu Sebelanga”.

Faktor eksternal adalah target-target penerimaan yang harus dipenuhi, masih rendahnya kesadaran warga negara membayar pajak, wajib pajak bersifat pragmatis, tidak jujur dalam melaporkan pajak yang harus dibayarkan dan melakukan kolusi dengan oknum aparatur pajak.

Institusi pajak sebagai motor penggerak dan berinteraksi langsung dengan wajib pajak harus selalunya meningkatkan kualitas layanannya melalui operasi sangat ditentukan oleh faktor sumber daya pajak, fasilitas, sistem layanan (teknologi) serta persepsi langsung wajib

pajak tersebut. Pimpinan harus menyediakan aparatur dengan melakukan pelayanan *cheaper, better, faster, dan smarter*, sehingga wajib pajak merasa puas dilayani serta dalam jangka panjang wajib pajak yang puas secara akumulatif, akan menjadi wajib pajak yang taat dan setia (loyal). Oleh karena itu pihak pimpinan institusi dalam melayani harus selalu berorientasi kepada kepuasan wajib pajak.

Dengan ciri standar pelayanan demikian dan ancaman dari faktor internal dan maka pihak pimpinan perlu menetapkan suatu strategi untuk menanggulangi / mengantisipasi keadaan tersebut melalui strategi pengembangan sumber daya aparatur pajak.

Strategi yang dikembangkan adalah dengan membangun kematangan, kepuasan dan komitmen bagi setiap aparatur pajak dengan konsekuen dan berkelanjutan, bagaimana mengambil kebijakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kematangan kerja seperti menumbuh-kembangkan kemampuan, motivasi dan membentuk sikap mental yang kuat serta kepuasan kerja.

Kebijakan membangun kematangan/ MAMA (*motivation, ability and mental attitude*), kepuasan dan komitmen aparatur pajak akan mempengaruhi positif terhadap perilaku aparatur pajak tidak hanya bekerja sesuai dengan apa yang tertera dalam kontrak kerja (*In-role*), akan tetapi diharapkan mampu untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan (*Extra-role*) atau sering dinamakan sebagai *Organizational citizenship Behavior (OCB)*. OCB juga disebut *The Extra Role Behavior* (Pearce and Gregersen, 1991) merupakan salah satu kategori yang penting bagi efektifitas organisasi. Katz; pada Konovsky and Pugh (1994) yang mengidentifikasi adanya tiga kategori perilaku; pertama, individu harus masuk ke dalam dan tinggal di dalam suatu organisasi; kedua mereka harus menyelesaikan peran khusus dalam suatu pekerjaan tertentu; dan

ketiga mereka harus terikat pada aktifitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya. Kategori yang terakhir itulah yang sering disebut sebagai *Organizational citizenship Behavior (OCB)*. Dengan adanya perilaku *organizational citizenship* tersebut diharapkan akan mencetus ide-ide kreatif dan inovatif sehingga mampu memberikan pelayanan maksimal bagi para wajib pajak dan terakumulasi positif terhadap peningkatan citra institusi pajak.

Konsep pengembangan sumber daya aparatur pajak adalah dengan menjaga keseimbangan antara kebutuhan aparatur dengan kebutuhan institusi. Terpenuhinya kebutuhan aparatur berpengaruh pada MAMA (*motivation, ability and mental attitude*) dan kepuasan kerja aparatur. MAMA dan kepuasan yang muncul akibat telah terpenuhinya kebutuhan aparatur menyebabkan aparatur memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi tersebut. Konsep ini apabila diimplementasikan secara simultan tidak parsial, kontinyu akan menumbuhkan perilaku *organizational citizenship* menjadi sangat dibutuhkan saat ini.

Terdapat beberapa alasan mengapa perilaku ini begitu penting untuk dimunculkan karena memicu beberapa perilaku konkrit, yaitu : tindakan menjaga kekayaan organisasi secara bersama-sama, munculnya pendapat yang konstruktif untuk mengembangkan organisasi, adanya kemauan untuk mengembangkan keterampilan dan tanggungjawab pribadi, menciptakan iklim yang baik dalam organisasi, dan mengembangkan aktivitas yang kooperatif (Katz, pada Konovsky and Pugh, 1994).

Membangun perilaku *Organizational citizenship (OCB)* yang kuat, institusi harus memfokuskan pada strategi pengembangan sumber daya manusia tidak hanya dapat meningkatkan pada kepuasan yang dirasakan aparatur, tetapi lebih daripada itu MAMA (*motivation, ability and mental attitude*) dan komitmen aparatur merupakan faktor

pendorong dominan dalam membangun perilaku *organizational citizenship*.

Studi ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perumus kebijakan, sebagai alternatif strategi pengembangan sumber daya aparatur pajak, yaitu (1) Bagaimana institusi mendapatkan masukan mengenai implementasi kebijakan pembangunan MAMA, kepuasan, komitmen terhadap perilaku *organization citizenship* aparatur pajak. (2) Menunjukkan peran model MAMA dan kepuasan aparatur dalam membangun komitmen dan perilaku *organization citizenship*. (3) Memperluas dalam mengambil kebijakan membangun MAMA, kepuasan, komitmen dan perilaku *organization citizenship*. (4) Meningkatkan perhatian institusi dalam upaya meminimalisasi perilaku menyimpang dari oknum aparatur pajak.

## B. TUJUAN PENULISAN

Studi ini bertujuan antara lain untuk:

1. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku *organization citizenship*.
2. Menganalisis implementasi kebijakan pembangunan Model MAMA, kepuasan terhadap komitmen dan perilaku *organizational citizenship* aparatur pajak.

## C. METODE PENULISAN

Penulisan ini merupakan hasil penelitian pustaka (*library research*), oleh karena itu semua data adalah data sekunder berupa buku-buku, jurnal dan surat kabar.

Analisis menggunakan teknik deskriptif analisis dengan cara menggambarkan semua variabel yang terkait dengan tujuan penulisan, kemudian dianalisis sebagai jawaban atas permasalahan yang diajukan.

Mengingat penelitian ini adalah penelitian pustaka (bukan penelitian empiris), juga bukan membuktikan hubungan sebab

akibat, maka penggunaan hipotesis tidak diperlukan.

## II. PEMBAHASAN

### A. PERILAKU ORGANIZATION CITIZENSHIP

#### 1. Karakteristik OCB

Kualitas perilaku yang ditunjukkan oleh aparatur atau anggota organisasi didalamnya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sebuah organisasi. Peningkatan kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan oleh aparatur atau anggota organisasi didalamnya, dimana perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atas tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *ekstra-role* atau yang tidak digariskan dalam *job description* organisasi namun mampu memberikan kontribusi positif bagi efisiensi dan efektifitas organisasi.

Banyak peneliti yang memiliki istilah berbeda dalam menyebut OCB. Menurut Puffer (1987), menyebutkan OCB sebagai *prosocial behavior*, sedangkan menurut Pearce and Greggerson (1991), menyebutkan OCB sebagai *extra role behavior*, dan yang terbanyak menyebutnya sebagai OCB (*Organizational citizenship Behavior*). Namun demikian semuanya mengarah pada satu pengertian yang sama yaitu pada suatu perilaku kerja yang bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (*in-role*) tapi juga mampu dan mau bekerja diluar tugas pokoknya (*extra role*) yang tidak secara langsung mendapatkan kompensasi pada sistem penghargaan atau penggajian formal.

Pearce (1991), OCB adalah sifat mementingkan kepentingan orang lain yang ditunjukkan dengan tindakan-tindakan yang tidak terpusat pada diri sendiri, namun selalu berorientasi bagi kepentingan organisasi. Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang diputuskan secara bebas tidak secara langsung atau eksplisit diakui

dengan penghargaan formal, dan perilaku ini berdampak meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. *OCB* merefleksikan ciri karyawan berperilaku penuh perhatian, empati, kooperatif tenggang rasa dan fokus terhadap pekerjaan Senada dengan itu, menurut Benstock *et al.* (2003) bahwa *OCB* merupakan perilaku karyawan yang tidak dipersyaratkan secara formal oleh pihak manajemen dan dalam penilaian kinerja karyawan, namun keberadaannya mampu meningkatkan fungsi organisasi, kondisi ini bisa terjadi karena lebih didasarkan atas adanya kebebasan menerima dalam berkreasi dan berinisiatif. William and Anderson (1991) bahwa *OCB* merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi. Menurut Al-Busaidi and Kuehn (2002), *Organizational citizenship behavior (OCB)* mencakup perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang digolongkan sebagai peran ekstra dan tidak secara formal ditetapkan atau diberikan oleh organisasi,

Dari definisi diatas dapat disimpulkan ada beberapa karakteristik *OCB*. yaitu:

- 1) Tindakan kooperatif, toleran, dan bekerja berorientasi tidak untuk kepentingan diri sendiri namun untuk lembaga (rekan kerja, kelompok atau organisasi).
- 2) Bekerja di luar tugas pokok / *extra role* dan tidak diperintahkan secara formal.
- 3) Tidak diakui dengan kompensasi atau penghargaan formal.

## 2. Dimensi-Dimensi OCB

Bienstock *etal.* (2003) mengembangkan skala ukur perilaku *Organizational citizenship* mencakup 8 butir pernyataan, yang bersumber dan merefleksikan tiga dimensi, perilaku *Organizational citizenship* sebagaimana model yang mereka kembangkan. Adapun tiga dimensi *OCB* pada masing-masing dimensi mencakup perilaku-perilaku sebagai berikut:

- a. *Organizational participation*, perilaku yang dicirikan dengan keterlibatannya dalam penyelenggaraan organisasi.
  - 1) Selalu menghadiri setiap pertemuan yang diadakan oleh organisasi (kecuali, jika tidak diminta atau dipersyaratkan hadir)
  - 2) Mengembangkan ide secara kreatif dan selalu berbagi ide dengan yang lain.
  - 3) Melindungi dan menjaga informasi tentang peristiwa-peristiwa organisasional.
- b. *Organizational obedience*, adalah karakteristik perilaku yang mengakui dan menerima berbagai nilai dan norma organisasi, serta seperangkat aturan atau perundangan yang berlaku dalam organisasi. Termasuk didalamnya antara lain:
  - 1) Menunjukkan sikap *respect* dan hormat terhadap peraturan organisasi
  - 2) Menjalankan tugas-tugas dengan taat terhadap nilai dan norma organisasi.
  - 3) Sikap bertanggung jawab atas sumber-sumber daya organisasi.
- c. *Organizational loyalty*, adalah loyalitas yang diberikan sepenuhnya kepada organisasi, yang berhadapan dengan loyalitas pada diri sendiri, individu dan unit lain dalam organisasi. Kategori ini ditunjukkan dengan perilaku:
  - 1) Meningkatkan reputasi organisasi
  - 2) Menunjukkan sikap toleran, bekerja sama dan saling mendukung dengan yang lain untuk mewujudkan tujuan atau kepentingan organisasi.

Castro *et al.* (2004) menyebutkan tiga kategori dari *OCB*, yaitu : pertama suatu tipe perilaku yang melebihi dari apa yang secara formal ditentukan oleh pihak organisasi, kedua, perilaku mawas diri dan dalam berinteraksi dengan anggota organisasi,

dan ketiga, perilaku yang berorientasi bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Lebih rinci ketiga kategori *OCB* tersebut mencakup 6 dimensi sebagai berikut:

- a. *Altruism*, yaitu kemauan untuk membantu ketika rekan kerja membutuhkan bantuan.
- b. *Respect*, menerima dan menghormati segala peraturan dan kebijakan perusahaan.
- c. *Sportive*, jika terjadi kegagalan team bersedia untuk ikut menanggung kegagalan tersebut.
- d. *Voluntary*, yaitu kesanggupan melakukan extra job untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- e. *Avoidance*, yaitu berusaha untuk menghindari konflik yang tidak perlu.
- f. *Virtuous*, selalu sopan, mau memahami dan berempati pada orang lain.

Organ (1988); pada Dumler and Schnake (1997) menyebutkan beberapa dimensi dari *OCB* yaitu:

1. *Altruism*, yaitu mengutamakan kepentingan orang lain, misalnya dengan membantu rekan kerja dalam suatu tugas.
2. *Conscientiousness* yang berarti bahwa seorang karyawan mempunyai perilaku cermat dan teliti sehingga kinerjanya diatas standar minimum yang diisyaratkan, misalnya bekerja dengan teliti dan menggunakan waktu kerja yang ada dengan efisien dan efektif.
3. *Civic virtue* yaitu perilaku karyawan selalu berorientasi dan mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan individu maupun kelompok.
4. *Sportsmanship* yaitu mengindikasikan perilaku santun, terbuka dan sportif, misalnya menghindari konflik tidak

perlu, mengambil hikmah dari kejadian buruk dan tidak memperbesar persoalan kecil.

5. *Courtesy*, yaitu suka menghormati dan berempati pada orang lain.

## **B. Hubungan Model MAMA dan Kepuasan Dengan Komitmen dan Perilaku *Organizational Citizenship***

### **1. Hubungan Motivasi Dengan Komitmen Dan Perilaku *Organizational Citizenship***

Tumbuhnya motivasi kerja berarti kebutuhan aparatur, kondisi kerja dan sikap kerja menuju arah yang lebih baik, jika aparatur memiliki motivasi kerja tinggi, maka akan berakibat memunculkan kecenderungan kinerja akan menjadi efektif pula. Perasaan dihargai dan diperhatikan bisa menimbulkan kebanggaan menjadi bagian dari perusahaan akibat dari kebijakan dapat menyeimbangkan kebutuhan aparatur dengan kepentingan institusi.

Tingginya motivasi kerja serta kebanggaan menjadi bagian dari institusi dapat menjadi kekuatan besar bagi aparatur bersangkutan untuk berusaha mempertahankan keanggotaannya pada instansi tersebut. Aparatur akan berpikir ulang jika ingin mencari alternatif kerja di tempat lain, karena belum tentu dapat menemukan kondisi kerja yang demikian, sehingga rasa keterkaitan dengan organisasi (komitmen) akan bisa dipertahankan.

Aparatur yang memiliki motivasi berprestasi tinggi adalah mereka yang berusaha untuk melakukan sesuatu lebih baik dibanding yang lain, berusaha menyelesaikan tugas yang menantang dengan baik, serta berusaha untuk dapat mengembangkan cara terbaik dalam melakukan sesuatu. Aparatur yang memiliki motivasi berprestasi bersedia untuk melakukan sesuatu yang lebih dari standard organisasi, guna memperoleh hasil terbaik. Implikasinya, jika pihak manajemen dapat memfasilitasi dengan memenuhi

kebutuhan aparatur dengan berbagai kebijakan seperti misalnya melalui jenjang karier akan semakin mendorong aparatur ke arah perilaku ekstra tersebut.

## 2. Hubungan Kemampuan Dengan Komitmen dan Perilaku *Organizational Citizenship*.

Ciri utama dari globalisasi adalah persaingan ketat, perubahan cepat dan adanya tuntutan begitu tinggi dari suatu pekerjaan. Dalam usaha memenangi persaingan harus mampu membangun kemampuan / *ability* sehingga dapat menunjukkan kompetensi seorang dalam suatu pekerjaan.

Aparatur pajak dalam meningkatkan kualitas pelayanan dituntut agar dapat bekerja *cheaper, batter, faster and smarter*, sehingga wajib pajak merasa puas dilayani. Salah satu kebijakan yang dapat diambil adalah dengan membangun kemampuan tinggi dari setiap aparatur dengan meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral aparatur sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan.

Menurut Gardner (1983) dalam Ubaedy (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi dalam usaha membangun kemampuan tinggi seseorang terdiri dari; *intrapersonal skill, interpersonal skill, professional skill, problem solving* dan *learning skill*.

Apabila tenaga kerja dalam melakukan aktivitas dengan kemampuan rendah atau rendahnya *intrapersonal skill, interpersonal skill, profesional skill, problem solving skill* dan *learning skill* dalam mendukung pekerjaannya akan berdampak negatif dalam pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan prestasi kerja, dalam artian sejauh mana seseorang dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemampuan yang dimilikinya (Herry dan Blanchard, 1995).

Kemampuan akan mendorong terbentuknya sikap diri dalam bekerja dan memandang lingkungannya lebih positif

serta cenderung akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Ini berarti tingginya kemampuan kerja akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, hal ini ditandai dengan adanya loyalitas yang dimiliki tenaga kerja terhadap organisasi, mereka lebih termotivasi dan lebih berprestasi. Berkaitan Loyalitas tersebut maka seorang pekerja akan rela untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya ia kerjakan. Dalam hal ini berarti apabila pekerja memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka secara tidak langsung akan memunculkan suatu perilaku yang melebihi perannya (*Extra role OCB*).

## 3. Hubungan Sikap Mental Dengan Komitmen dan Perilaku *Organizational Citizenship*

Komitmen tidak pernah statis, ia akan berubah seiring dengan perubahan lingkungan instansi. Komitmen akan tetap dipegang aparatur sebagai bentuk sikap tulus dan kesetiannya pada institusi selama institusi mampu memenuhi harapan-harapan aparatur. Oleh karena itu nilai-nilai keyakinan / agama aparatur yang mampu beradaptasi dengan nilai budaya institusi mempunyai peranan besar dalam menanamkan sikap mental yang baik bagi tiap aparatur, untuk bekerja sama mencapai kesuksesan sehingga mampu membangun komitmen.

Sikap mental merupakan pondasi dasar dalam interaksi sosial. Kejujuran, ketaatan terhadap peraturan, tanggung jawab dan toleransi yang ada tiap anggota organisasi akan menumbuhkan sikap saling terbuka dalam komunikasi, rasa kebersamaan serta kerelaan untuk saling membantu. Dengan prinsip keberhasilan kelompok adalah keberhasilan bersama, dan sebaliknya kegagalan kelompok adalah kegagalan bersama, mereka akan berusaha untuk menghindarkan diri dari beragam konflik di antara mereka jika dipandang tidak banyak membawa manfaat.

Sikap mental baik akan menunjukkan perilaku mentaati aturan dan norma,

kejujuran, toleran dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja dengan kata lain nilai-nilai keyakinan / agama yang mampu beradaptasi dengan nilai-nilai budaya institusi akan menanamkan sikap mental positif dan digunakan sebagai pedoman berperilaku dan mengarahkan aparatur untuk mencapai tujuan institusi. Kejujuran, kesadaran dan kerelaan mentaati aturan, sportivitas dalam keberhasilan tim kerja, serta menghindarkan diri dari konflik-konflik yang tidak perlu adalah sebagian dari manifestasi OCB.

#### 4. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Dan Perilaku *Organizational Citizenship*

Kepuasan kerja perlu mendapat perhatian karena dapat mempengaruhi absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah-masalah yang lainnya (Handoko, 1996:124). Dalam kehidupan organisasi, salah satu gejala yang paling meyakinkan dari kurang stabilnya kepuasan kerja dalam bentuk yang paling ekstrim seperti pemogokan kerja, pelambanan kerja, mangkir dan tingginya *turn over* karyawan. Gejala itu mungkin juga merupakan bagian dari keluhan-keluhan karyawan. Sebaliknya kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

Penelitian secara empiris dari de Connick *et al*, (1992) memberikan bukti bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selanjutnya Kacmar *et al*, (1999) memberikan bukti mengenai adanya pengaruh kuat dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Pendapat Byars *and* Rue (1997: 320) yang menyatakan bahwa aparatur yang terpuaskan cenderung akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, hal itu antara lain ditandai dengan adanya loyalitas yang dimiliki aparatur terhadap organisasi, mereka lebih

termotivasi dan lebih berprestasi atau dengan kata lain bekerja lebih bersemangat dibanding aparatur yang tidak puas. Sebaliknya jika tingkat kepuasan kerja aparatur rendah maka komitmen mereka terhadap organisasi akan rendah, hal tersebut ditandai dengan sikap aparatur yang sering datang terlambat, tingginya tingkat absensi dan *turn over*, kesengajaan aparatur memperlambat kerja, pemogokan serta turunnya kesehatan aparatur baik fisik maupun produktivitasnya.

Aparatur yang terpuaskan dalam pekerjaan mereka kemungkinan lebih besar akan menunjukkan perilaku yang bebas dan menguntungkan bagi organisasi daripada yang tidak terpuaskan. Dalam pengertian ini kemudian dapat disimpulkan, kepuasan kerja adalah nampak sebagai sebab terjadinya OCB.

#### C. KEBIJAKAN MEMBANGUN MAMA (*Motivation Ability and Mental Attitude*) DAN KEPUASAN KERJA

##### 1. Kebijakan Membangun Motivasi

Motivasi sebagai konsep manajemen banyak menarik perhatian para ahli. Hal ini dapat dimengerti karena pentingnya motivasi dalam kehidupan organisasi. Beberapa ahli mencoba mengutarakan berbagai teori tentang motivasi sesuai dengan pandangan masing-masing. Selanjutnya akan diuraikan empat macam teori motivasi dari McClelland karena digunakan sebagai alternatif kebijakan dalam membangun motivasi.

Motivasi kerja yaitu faktor-faktor yang mendorong tenaga kerja untuk melakukan pekerjaannya menurut McClelland (Saydam, 1996: 254) mengajukan tiga dimensi kebutuhan yaitu : Kebutuhan akan prestasi (*n Ach*) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation = n Aff*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power = n Pow*).

Kebutuhan akan prestasi (*n Ach*) merupakan daya penggerak yang memotivasi

semangat bekerja seseorang. Karena itu, kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan.

Kebutuhan untuk berprestasi merupakan motivasi bersedianya yang bersangkutan bekerja keras dan berkreativitas dalam pekerjaannya. Karyawan yang ber *n Ach* tinggi ini biasanya selalu menghendaki tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pekerjaannya.

Pimpinan harus berupaya memberi kesempatan dengan sebaik-baiknya bagi yang bersangkutan untuk berkembang lebih lanjut agar potensinya itu dapat dimanfaatkan bagi kemajuan perusahaan.

Kebutuhan akan afiliasi (*n Aff*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang karena setiap orang menginginkan hal-hal seperti kebutuhan akan perasaan diterima orang lain dilingkungan ia tinggal atau bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting, kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal, kebutuhan akan perasaan ikut serta.

Pimpinan harus mampu menciptakan suasana kerja kondusif, menghindari dan memecahkan konflik secepat dan setepat mungkin untuk mencegah konflik menjadi radikal.

Kebutuhan akan kekuasaan (*n Pow*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan akan kekuasaan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan. Kebutuhan akan kekuasaan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia

ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Oleh sebab itu untuk memberi motivasi kepada karyawan yang ber *n Pow* besar ini seorang manajer haruslah dapat menciptakan suasana dan berupaya sering memberi tanggung jawab serta memberi kesempatan yang ada untuk maju dan berkembang kepada yang bersangkutan. Pihak eksternal tidak dapat mengendalikan maju dan berkembang kepada yang bersangkutan.

## 2. Kebijakan Dalam Membangun Kemampuan Kerja

Ciri utama dari globalisasi adalah persaingan ketat, perubahan cepat dan adanya tuntutan begitu tinggi dari suatu pekerjaan. Dalam usaha memenangi persaingan harus mampu membangun kemampuan / *ability* sehingga dapat menunjukkan kompetensi seorang dalam suatu pekerjaan.

Aparatur pajak dalam meningkatkan kualitas pelayanan dituntut agar dapat bekerja *cheaper, batter, faster and smarter*, sehingga wajib pajak merasa puas dilayani. Salah satu kebijakan yang dapat diambil adalah dengan membangun kemampuan tinggi dari setiap aparatur dengan meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral aparatur sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan.

Menurut Gardner (1983) dalam Ubacdy (2008), faktor-faktor yang mempengaruhi dalam usaha membangun kemampuan tinggi seseorang terdiri dari; *intrapersonal skill, interpersonal skill, professional skill, problem solving* dan *learning skill*.

*Intrapersonal Skill* adalah kemampuan seseorang untuk mengetahui diri ini menjadi kunci karena dengan pengetahuan diri yang bagus, seseorang akan mengetahui perbedaan antara dirinya dengan orang lain. Mampu memahami dirinya, bakat dan potensi dirinya,

apa yang dapat dilakukan, apa yang ingin dicapai, bagaimana dirinya memberikan respon terhadap keadaannya, apa saja yang perlu dihindari dan apa yang perlu dipelajari.

Pengetahuan diri merupakan suatu proses penjelasan untuk menemukan bakat dan potensi di dalam diri, sehingga menjadi suatu kekuatan untuk menunjukkan potensi seseorang dalam menghadapi persaingan.

Kemampuan manusia yang tumbuh dari bakat dan potensi dalam dirinya akan terus tumbuh dan berkembang melalui suatu pengetahuan dan aktualisasi diri dengan kesadaran terhadap bakat, kemampuan, peluang, kekuatan, keterbatasan dan kelemahannya.

Pertanyaannya adalah bagaimana caranya supaya dapat menemukan keunggulan diri seperti yang dikatakan Covey, salah satu caranya adalah banyak-banyak berkomunikasi dengan diri sendiri (*self community*). Berkomunikasi dapat dilakukan dengan sesering mungkin membicarakan diri sendiri (memikirkan) dengan diri sendiri dan pada saat sendirian (menyepi).

Selanjutnya menurut Sidney Moon (2002), dibutuhkan tiga hal agar bakat seseorang itu muncul dan bermanfaat, yaitu:

**Pertama**, kemampuan memahami diri.

**Kedua**, kemampuan membuat keputusan hidup berdasarkan moralitas (berpikir positif, beraksi positif, dan bergaul di lingkungan kondusif).

**Ketiga**, kemampuan mentaati disiplin diri (kemauan, ketekunan, kegigihan dan komitmen).

*Interpersonal skill* diartikan sebagai bentuk kemampuan dalam membaca perasaan, dorongan, dan keinginan orang lain, baik yang terucapkan maupun yang tak terucapkan, dan bertindak atas dasar pengetahuan (bacaan) itu. Jadi keahlian ini memiliki dua unsur penting, yaitu peduli atau perhatian kepada orang

lain yang kemudian diikuti oleh dorongan untuk melakukan sesuatu kepada orang lain (*concern and action*).

Selain itu keahlian interpersonal adalah kemampuan seseorang dalam menghangatkan hubungan, membuat pendekatan yang mudah, membangun hubungan secara konstruktif dan efektif, menggunakan diplomasi dan teknik untuk mencairkan situasi yang sedang tegang, dan menggunakan gaya yang dapat menghentikan permusuhan.

Keahlian ini memiliki dua unsur penting yaitu peduli (*Concern*) dan dorongan (*action*) Hubungan komunikasi yang dijalankan antar personal mempunyai keterlibatan emosi personal dan komitmen.

*Interpersonal skill* merupakan kunci untuk menjadi orang yang kompeten di tempat kerja, lebih-lebih di era global ini. Orang yang bagus dalam kemampuan ini

- 1) Empati dapat berbagi dan peduli kepada orang lain;
- 2) Mendukung kemajuan orang lain (*developing others*);
- 3) Berkomunikasi secara efektif;
- 4) Dapat mendengarkan orang lain;
- 5) Punya komitmen yang tinggi dalam menaati janji atau kesepakatan;
- 6) Dapat menghormati orang lain'
- 7) Dapat melihat sisi positif dan negatif secara objektif.

*Professional* mengandung pengertian sebagai kualitas individu dalam menunjukkan karakteristik tertentu yang dapat menjadi representasi positif terhadap standar profesinya atau menjadi representatif positif atas kecomitannya terhadap berbagai program atau aktivitas peningkatan profesinya.

Tantangan utama dihadapi tenaga kerja dalam era globalisasi ini adalah kemampuan

seorang pekerja dalam menyelesaikan persoalan yang timbul (*problem solving skill*). Terhambatnya kemajuan karier seorang bukan semata karena kurang keahlian, melainkan juga karena belum memiliki kemampuan untuk menghadapi masalah secara meyakinkan. Kemampuan menghadapi masalah ini penting karena keberhasilan seseorang lebih banyak terkait dengan bagaimana ia menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Selanjutnya menurut Kolb (1984), *learning* adalah sebuah proses mempersiapkan diri dalam menghadapi situasi baru. *Learning* mencakup proses untuk mendapatkan dan mempraktikkan metode baru, *skill* baru, sikap baru, dan nilai-nilai baru yang berguna dalam menghadapi persaingan tinggi dalam era global ini.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, hakekat *learning* merupakan proses pembelajaran terus-menerus dilakukan baik melalui lembaga formal maupun nonformal untuk memperbaiki dan meningkatkan kapasitas diri sesuai dengan tuntutan dan tujuan yang ingin dicapai, sehingga *learning* menjadi *skill* kunci dalam berkarier di era global.

### 3. Kebijakan Membangun Sikap Mental

Menurut Sivananda (1993: 62), mentalitas atau susila adalah ilmu tentang perilaku. Susila adalah pelajaran dari apa yang benar atau baik dalam bersikap. Ilmu susila menunjukkan jalan bagi manusia agar bersikap terhadap satu sama lain, demikian pula terhadap ciptaan lain. Mengandung prinsip-prinsip sistematis bagaimana seharusnya bersikap yang benar atau *sadacara*.

Bekerja sesuai dengan kehendak Tuhan adalah benar dan bekerja tidak selaras dengan kehendak Tuhan adalah salah: Kejujuran, toleransi, ketaatan, ketulusan melayani, membantu dan memberikan kebahagiaan kepada orang lain adalah benar. Semua yang

terbebas dari suatu motif merugikan terhadap makhluk sesungguhnya memiliki mentalitas yang baik. Karena hal itu akan menjernihkan dan mempertinggi derajat karakter seseorang dan meneteskan welas asih dalam hati seseorang. (Sivananda, 1993: 72).

Kebijakan yang perlu diambil dalam membangun sikap mental menimbulkan kompleksitas tinggi karena bukan saja disebabkan dari sumber internal organisasi seperti tidak ada panutan dari atasan, suasana kerja kurang kondusif, adanya praktek-praktek tidak sehat, baik mulai dari recruitment, penempatan, maupun kebijakan tidak berkeadilan.

Sedangkan faktor eksternal mulai sistem pendidikan mulai dari taman kanak-kanak, SD, sampai dengan SMP dimana pendidikan budi pekerti sering diabaikan. Aparat penegak hukum, pimpinan eksekutif dan legislatif kurang memberikan panutan. Situasi dan kondisi tersebut mengakibatkan sikap mental berada pada titik nadir dari bangsa ini.

Nilai-nilai keyakinan / agama aparatur yang dapat beradaptasi dengan nilai budaya institusi akan menunjukkan sikap mental yang tertanam baik bagi tiap aparatur dengan mudah menyerap dan memahami nilai-nilai dan norma-norma tersebut bagi dirinya dan lingkungan kerja sebagai pedoman dalam berperilaku. Karena perlunya peranan agama dalam membentuk karakter bangsa, maka perlu dilakukan pendekatan baru dalam menanamkan nilai-nilai yang bersifat universal bagi semua agama yaitu toleransi, kejujuran, ketaatan dan ketulusan dalam melakukan interaksi sosial akan berdampak semakin kokohnya sikap mental seseorang.

### 4. Kebijakan Membangun Kepuasan Kerja

Teori diskrepansi pertama dipelopori oleh Porter (1961) yang mengukur kepuasan kerja seorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan

yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*).

Kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs* dan *values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang dalam pekerjaan para individu pada dasarnya mempunyai sejumlah kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, rasa memiliki, penghargaan, promosi, hubungan kerja yang pada dasarnya juga dapat memenuhi satu atau lebih kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Tiga faktor dalam membangun harapan pekerja:

1. Individu membawa asset ke organisasi berupa pengalaman, senioritas pendidikan dan lain sebagainya.
2. pekerja juga mempertimbangkan berbagai macam tuntutan kerja, antara lain : apakah mereka memiliki sedikit atau banyak pekerjaan?, apakah pekerja bekerja dalam waktu yang panjang, apakah pekerjaan memerlukan keahlian khusus?, semakin banyak pekerjaan (*job*) yang ada.
3. Pekerja memperhatikan pekerja lain disekitarnya untuk melihat apakah dia mendapatkan keadilan, pantas dan wajar.

Dengan demikian unsur yang mempengaruhi dalam membangun kepuasan kerja seseorang adalah perasaan seseorang terhadap masukan, karakteristik pekerjaan (*job*) dan perasaan keadilan.

#### IV. KESIMPULAN

A. Perilaku *Organizational Citizenship* adalah merupakan suatu perilaku kerja yang bekerja tidak hanya pada apa menjadi tugasnya (*in role*) tetapi juga mampu dan mau bekerja diluar tugas pokoknya (*extra role*) yang tidak secara langsung mendapatkan kompensasi pada sistem penghargaan atau penggajian formal.

Sifat OCB fokus pada kepentingan organisasi ditunjukkan dengan tindakan-tindakan tidak terpusat pada diri sendiri, namun selalu berorientasi bagi kepentingan organisasi. Ciri OCB menekankan aparaturnya berperilaku penuh perhatian, empati, kooperatif, toleran dan fokus terhadap pekerjaan.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam usaha membangun perilaku *organizational citizenship* terdiri dari model MAMA (*Motivation, Ability, and Mental Attitude*) sebagai perilaku intrinsik, kepuasan kerja sebagai perilaku ekstrinsik dan komitmen organisasi.

C. Pedoman dasar yang digunakan dalam membangun perilaku *organizational citizenship* ada dua hal bersifat universal yaitu perilaku intrinsik (*intrinsic behavior*) dan perilaku ekstrinsik (*extrinsic behavior*) Perilaku intrinsik merupakan suatu perilaku didorong oleh kemauan dan kebutuhan dalam diri seseorang, dapat dikendalikan diri seseorang, dapat tumbuh berkembang dalam diri seseorang. Keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam berperilaku akan

dominan dipengaruhi oleh kemampuan dan kesadaran seseorang dalam mengembangkan dan mengendalikan diri sendiri, seperti misalnya model MAMA (*Motivation, Ability, and Mental Attitude*).

Sedangkan perilaku ekstrinsik, merupakan suatu perilaku tumbuh berkembang, didorong dan didasarkan situasi dan kondisi kerja dan kebijakan lingkungan, terutama pimpinan dimana seorang bekerja. Aparatur tidak akan berdaya menghadapi keputusan yang telah diambil pimpinan tempat bekerja, seperti misalnya penetapan *reward*, prosedur kerja, keamanan dan keselamatan kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Busaidi Yousef and Kermit. W Kuehn, 2002. *Citizenship Behavior in Non Western Context: An Examination of The Role of satisfaction, Commitment and Job Characteristic on Self-Reported OCB. Everald Backfile*, Vol 12, pp. 107-125.
- Alwi, Syafaruddin, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama, Yogyakarta.: BPFE
- Bangun, Anna W., 2004. *Cetakan pertama. Mencapai Sukses Pribadi dan Professional Dengan Menjaga Sikap Mental Tetap Positif*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Bienstok, Carol C, Carol W. Demoranville, and Rachel K. Smith, 2003. *Organizational citizenship Behavior and Service Quality. Journal of Service Marketing*, Vol. 17 No. 4, pp. 357-378.
- Castro Carmen Barroso, Enrique Martin Armario, and David Martin Ruiz, 2004. *The Influence of Employee*

*Organizational citizenship Behavior on Customer Loyalty. International Journal of Service Industry Management*, Vol. 156 No. 1, pp. 27-53.

- Cherrington, DJ., 1994. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Second edition, Massachusetts USA: Allyn and Bacon, Needhan Heights
- Chiu, S.F., and Chen, H.L., 2005. *Relationship Between Job Characteristics and Organizational citizenship Behavior: The Medational Role of Job Satisfaction, Sosial Behavior and Personality*, Vol.33 (6), pp. 523-540.
- Dumler, Michel P, and Schanke, Mel, 1997. *Organizational citizenship Behavior : The Impact of rewards and reward Practices. Journal of Managerial Issue*.
- Gardner, Howard, 1983. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelegences*. New York: Basil.
- Garry, Desler, 1993. *Manajemen Personal*. Terjemahan Agus Dharma, SH., Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Handoko, Hani, 1996. *Manajemen Personal dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.
- Heresy, Paul, dan Kenneth, H Blanchard, 1995. *Manajemen perilaku Organisasi: Mendayagunakan Sumber Daya manusia*. Edisi keempat, Terjemahan, Jakarta : Erlangga.
- Kolb, David A., 1984. *Experiential Learning, Experience as the Source of Learning and Development*. New York: Prentice-Hall, Inc.

- Konovsky MA, and Pugh SD., 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of management Journal*, Vol. 37, pp. 656-669.
- Mar'at, 1984. *Sikap Manusia*, Perubahan Serta Pengukurannya. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Morrison, 1994. Role definition and *organizational citizenship* Behavior : The Importance of the Employe's Prespective. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 1543-1567
- Mowday, R.T., Porter, L. and Steers, R., 1982. Organizational linkages, psychology of commitment, absenteeism, turnover. San Diego: Academic Press.
- Organ D.W., 1988. A restatment of the satisfaction-Perpormance Hypothesis. *Journal of management*, Vol. 14, pp. 547-557.
- Pearce Jl, Greggerdsen HB., 1991. Task Interdependence and extra role Behavior : A test of the mediating Effects of felt Responsibility. *Journal of Applied Psychology*, Vol 6, pp. 838-844.
- Podsakoff, PM Mackenzie SB, Bomer WH., 1996. Transformational leader Behaviors and Substitues for leadership as Determinant of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and *Organizational citizenship* Behavior. *Journal*, Vol. 72, pp. 615-625.
- Robbins, Stephen P., 1996. Perilaku Organisasi Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Penerbit PT. Prenhalhindo.
- Sidney Moon, October, 2002. Developing Personal Talent The 8<sup>th</sup> Annual Conference of the European Council for High Ability, Rhodes, Greece.
- Sivananda, Sri Swami, 1993. Intisari Ajaran Hindu. Cetakan Pertama, Terjemahan, Surabaya: Paramita.
- Ubaedy, AN, 2008. Berkarier di Era Global, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- William LJ, Anderson, SE., 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of *Organizational citizenship* and in - role behavior. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 601-617.
- Yusuf Suit-Almasdi, 1996. Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama, Jakarta : Ghalia Indonesia.