

PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Cokorde Gede Putra Yudistira^{1*)}, Ni Nyoman Supiatni²⁾, I Ketut Mudarana³⁾, I Gusti Ayu Agung Utami Cahaya Putri⁴⁾

^{1,2,3,4)} Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bali
email: gedeputryudistira@pnb.ac.id

Abstract: *The purpose of this study was to determine the partial and simultaneous influence and the level of competence, organizational commitment and organizational culture on Organizational Citizenship Behavior at PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai International Airport, Bali. This research is quantitative. Sources of data in this study using primary data and secondary data. Primary data in the form of data obtained through distributing questionnaires to 234 respondents as research samples and secondary data in the form of company general description data. Statistical analysis used in this study is multiple linear regression. The result of this research is that competence has a significant positive effect on Organizational Citizenship Behavior. This shows that the better the competence in the company, the higher the OCB felt by employees. Organizational Commitment has no significant effect on OCB. This shows that the good or bad organizational commitment of employees in the company will not affect the increase or decrease in the OCB of employees at PT. Angkasa Pura I (Persero) Ngurah Rai International Airport, Bali. Organizational culture has a significant positive effect on OCB. This shows that the better the organizational culture in the company, the higher the OCB felt by employees.*

Keywords: *Competence, Organizational Commitment, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan dituntut untuk aktif dalam menentukan strategi dan kebijakan manajemen yang terbaik khususnya dalam bidang SDM. Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang melebihi deskripsi pekerjaan atau kewajiban formal mereka sebagai sumber vital dari efektifitas organisasi. Artinya, perusahaan memerlukan karyawan yang mempunyai kerelaan dan kesediaan melaksanakan tugas lebih dari deskripsi pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan yang biasa disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sebagai perilaku di luar kewajiban kerja formal karyawan perilaku OCB dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Karyawan sangat diharapkan mampu menerapkan perilaku OCB pada saat bekerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku positif karyawan yang melampaui peran, tugas, dan deskripsi pekerjaan yang disyaratkan oleh perusahaan. Munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi hal yang positif walaupun masih dirasakan langka bagi perusahaan. Dengan munculnya perilaku positif karyawan, OCB dapat menunjukkan bahwa terdapat kinerja yang tinggi di dalam perusahaan.

Salah satu faktor yang mampu mempengaruhi OCB yaitu kompetensi. Kompetensi menunjukkan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai unggulan pada bidang tersebut.

Karyawan yang kompeten adalah karyawan yang penuh percaya diri karena memiliki pengetahuan sesuai bidangnya, memiliki keterampilan serta sikap positif dalam bidang pekerjaannya.

Dari data internal perusahaan menunjukkan adanya perbedaan strata pendidikan bahwa latar belakang pendidikan SLTA menduduki posisi paling tinggi dibandingkan dengan strata pendidikan lainnya. Disisi lain fenomena yang peneliti dapatkan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali adalah kompetensi karyawan masih belum sesuai dengan harapan perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada karyawan unit *Airport Equipment* yang belum mampu mengatasi permasalahan di lapangan jika terjadi suatu kerusakan berat sehingga perusahaan harus memanggil atau meminta bantuan vendor untuk melakukan perbaikan apabila terjadi kerusakan berat. Hal tersebut menandakan bahwa kompetensi karyawan masih terbilang rendah dan karyawan belum mampu untuk meningkatkan kinerjanya.

Komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi OCB. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan perusahaan, kesediaan melakukan usaha menyelesaikan pekerjaan, serta hasrat untuk terus bekerja pada perusahaan tersebut. Komitmen karyawan itulah yang menjadi pendorong dalam terciptanya OCB yang penting untuk produktivitas dan kinerja bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi biasanya memiliki catatan kehadiran yang baik, dan memiliki tingkat pergantian atau *turnover intention* yang rendah, Newstrom dan Davis (dalam Hermawan, 2019).

Berdasarkan fenomena yang diamati oleh peneliti bahwa karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali masih sering melakukan penyimpangan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut tergambar dari perilaku karyawan dimana tidak semua karyawan disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang sudah ditentukan, sebagian besar karyawan masih sering terlambat hadir, tidak melakukan absensi *fingerprint*, dan tidak efektif dalam mempergunakan jam istirahat.

Selain kompetensi dan komitmen organisasi terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi OCB yaitu budaya organisasi. Dalam buku Syafrida Hafni Sahir, dkk (2021) budaya organisasi sangat memengaruhi perilaku karyawan, terutama berdampak pada motivasi, mendorong pembelajaran individu, memengaruhi komunikasi, dan meningkatkan nilai-nilai organisasi pengambilan keputusan kelompok dan penyelesaian konflik. Budaya organisasi yang terbentuk di PT. Angkasa Pura I (Persero) dapat dilihat dari perilaku karyawan yaitu sebelum karyawan meninggalkan ruangan kerja, karyawan diminta untuk membiasakan membersihkan dan merapikan terlebih dahulu peralatan kerja. Hal tersebut bertujuan selain untuk menjaga peralatan yang dimiliki perusahaan, juga untuk menciptakan rasa memiliki karyawan dimana peralatan kerja perusahaan adalah peralatan kerja milik mereka sendiri. Terbentuknya budaya organisasi, juga dapat dilihat pada saat menggunakan baju seragam saat bekerja, baik untuk seragam lapangan maupun seragam kantor. Faktanya masih terdapat karyawan yang kurang menjaga peralatan kerja dan tidak menggunakan baju seragam yang sesuai aturan Kantor belum diterapkan dengan baik oleh karyawan.

Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Purwanto Nanda Wisesa (2019) membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif secara signifikan terhadap (OCB) dan penelitian tersebut didukung oleh penelitian dari Nugraha dan Adnyani (2018) bahwa secara parsial kompetensi terhadap OCB berpengaruh positif signifikan. Namun hal tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Bellania Mangindan dkk (2020), dalam penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap (OCB). Pada hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Venny Ramadhaniar dkk (2021), Bellania Mangindan dkk (2020), dan Nugraha & Adnyani (2018) diperoleh hasil komponen komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Namun menurut penelitian yang dilakukan oleh Y. M. Sengkey (2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap (OCB). Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Venny Ramadhaniar (2021), Bellania Mangindan dkk (2020) dan Nugraha & Adnyani (2018) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap OCB. Artinya dalam implementasi budaya organisasi dirupakan dalam bentuk perilaku, dan perilaku karyawan sesuai dengan budaya organisasi.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan dan terdapat kesenjangan hasil penelitian sebelumnya antara Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap OCB, maka penelitian ini akan mengklarifikasi kesenjangan tersebut, sehingga dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengembangkan strategi pencapaian efektifitas dalam meningkatkan OCB yaitu khususnya pada faktor kompetensi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi. Dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dan tingkat Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap OCB Karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Komitmen organisasi (X_2) adalah suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi pada (Meyer dan Allen dalam Leodoro J. Labrague, *et al* (2018)) indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen adalah 1) Komitmen Afektif, 2) Komitmen Normatif dan 3) Komitmen Normatif.

Budaya Organisasi (X_3) adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai organisasi dan pimpinan pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali. Budaya organisasi dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator 1) *Innovation and risk taking*, 2) *Attention to detail*, 3) *Outcome orientation*, 4) *People orientation*, 5) *Team orientation*, 6) *Aggressiveness*, dan 7) *Stability*.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini menggunakan lima dimensi OCB, yaitu *altruism*,

conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue (Organ *et al* dalam Kloutsiniotis & M. Mihail, 2020). Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini digunakan pula skala likert 1-5. Indikator - indikator yang dikemukakan antara lain 1) *Altruism*, 2) *Courtesy*, 3) *Conscientiousness*, 4) *Sportmanship*, dan 5) *Civic virtue*.

Pengaruh kompetensi terhadap OCB

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku yang dilakukan oleh individu di dalam organisasi yang tidak diwajibkan oleh kontrak kerja atau peraturan organisasi, namun tetap dapat menunjang kinerja organisasi. Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau melakukan suatu aktivitas.

Hubungan antara kompetensi dengan OCB adalah bahwa individu yang memiliki kompetensi yang baik cenderung lebih mampu untuk melakukan OCB dibandingkan dengan individu yang kompetensinya rendah. Hal ini dikarenakan, individu yang kompeten memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memberikan kontribusi kepada organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha dan Adnyani (2018) dan Purwanto Nanda Wisesa (2019) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka dibuat hipotesis sebagai berikut.

H1: Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB

Individu yang memiliki komitmen kerja yang tinggi cenderung lebih mampu untuk melakukan OCB dibandingkan dengan individu yang komitmen kerjanya rendah. Hal ini dikarenakan individu yang memiliki komitmen kerja yang tinggi cenderung lebih tertarik untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi, serta lebih memiliki sikap proaktif dalam memberikan dukungan kepada rekan kerja dan organisasi. penelitian yang dilakukan oleh Venny Ramadhaniar dkk (2021), Bellania Mangindan dkk (2020), dan Nugraha dan Adnyani (2018) menunjukkan secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka dibuat hipotesis sebagai berikut.

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Budaya organisasi yang positif dapat mendukung terbentuknya OCB yang positif pula. Budaya organisasi yang menekankan pada kerjasama, kejujuran, dan saling menghormati dapat membuat individu di dalam organisasi lebih cenderung untuk melakukan OCB. Hal ini karena, individu yang merasa nyaman dan merasa dihargai dalam organisasi akan lebih cenderung untuk memberikan kontribusi yang positif bagi

organisasi. Penelitian sebelumnya Venny Ramadhaniar dkk (2021), Bellania Mangindan dkk (2020), dan Nugraha & Adnyani (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka dibuat hipotesis sebagai berikut.

H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali.

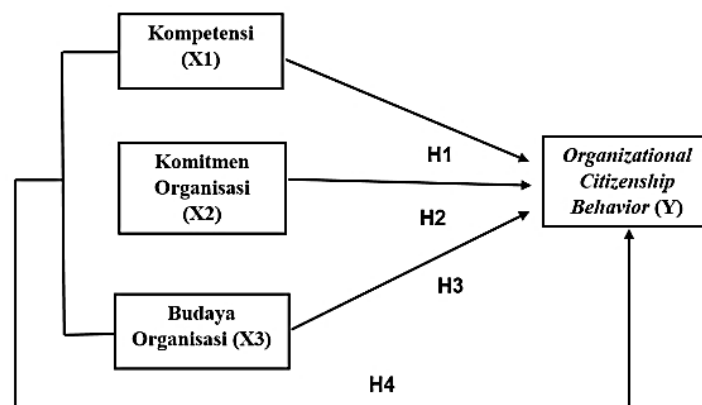
Pengaruh Simultan Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi terhadap OCB

Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha dan Adnyani (2018) dan Purwanto Nanda Wisesa (2019) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adnyani (2018) menunjukkan secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Venny Ramadhaniar dkk (2021), Bellania Mangindan dkk (2020), dan Nugraha & Adnyani (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan penelitian sebelumnya maka dibuat hipotesis sebagai berikut.

H4: Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Hotel Sutan Raja Amurang.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan desain penelitian asosiatif, dimana penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih. Desain penelitian dapat dilihat di Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali yang berlokasi di di Gedung Wisti Sabha (Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai) Tuban, Kuta, Badung, Bali.

Penelitian ini dilakukan kepada pegawai organik yang ada di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah, kompetensi, komitmen organisasi dan budaya organisasi. Kompetensi (X_1) merupakan kemampuan seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan *job description* yang ditetapkan. Kompetensi diukur berdasarkan indikator-indikator menurut Spencer dan Spencer dalam Karyono, dkk (2020) adalah 1) Keterampilan, 2) Pengetahuan, 3) Konsep Diri, 4) Ciri Diri, 5) Motif.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai organik PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali yang berjumlah 566 orang. Penentuan sampelnya menggunakan Metode Slovin yaitu didapatkan sebanyak 234 responden dan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah proporsional stratified random sampling yaitu teknik pengambilan sampel dimana populasi dikelompokkan dalam strata tertentu, kemudian diambil sampel secara random dengan proporsi yang seimbang sesuai dengan posisinya dalam populasi.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan pertanyaan secara tertulis dengan skala likert, rentang 1-5, dimana 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 5 menunjukkan sangat setuju. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

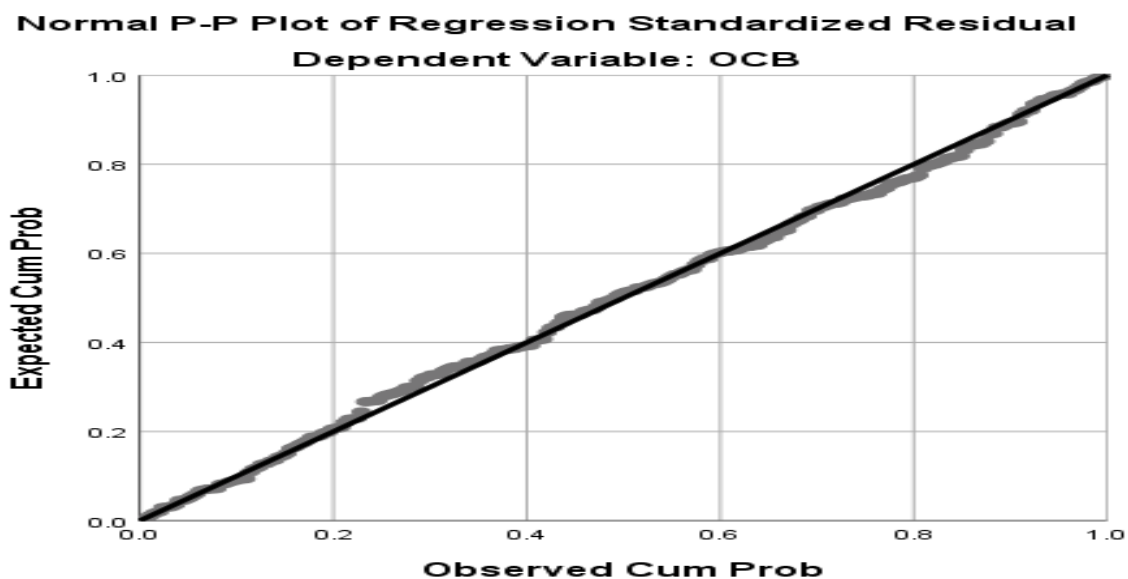
Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas kuesioner diperoleh hasil bahwa untuk variabel kompetensi (X_1) dari 10 item pertanyaan ($X_{1.1} - X_{1.10}$) diperoleh nilai korelasi terendah pada item $X_{1.2} = 0,285$ dengan nilai signifikansi = 0,000; variabel komitmen organisasi (X_2) dari 8 item pertanyaan ($X_{2.1} - X_{2.8}$) diperoleh nilai korelasi terendah pada item $X_{2.7} = 0,449$ dengan nilai signifikansi = 0,000; variabel budaya organisasi (X_3) dari 19 item pertanyaan pertanyaan ($X_{3.1} - X_{3.19}$) diperoleh nilai korelasi terendah pada item $X_{3.6} = 0,209$ dengan nilai signifikansi = 0,001; variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dari 15 item pertanyaan ($Y.1 - Y.15$) diperoleh nilai korelasi terendah pada item $Y.4 = 0,255$ dengan nilai signifikansi = 0,000. Berdasarkan hasil-hasil ini dapatlah disimpulkan bahwa semua item pertanyaan dari setiap variabel dalam kuesioner adalah valid karena nilai korelasinya $> 0,128$ dengan nilai signifikansinya $< 0,05$.

Selanjutnya uji reliabilitas diperoleh hasil bahwa nilai Cronbach Alpha variabel kompetensi (X_1) = 0.676; variabel komitmen organisasi (X_2) = 0.743; variabel budaya organisasi (X_3) = 0.830; dan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) = 0.735.

Berdasarkan hasil-hasil ini dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel adalah reliabel karena nilai Cronbach Alpha $> 0,6$.

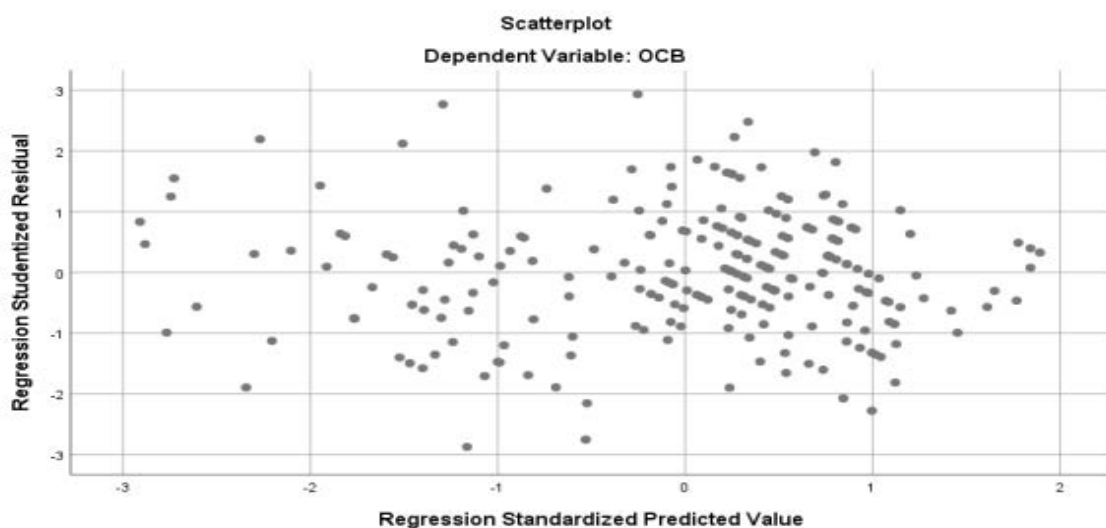
Uji Normalitas



Gambar 2. Hasil Uji Normalitas

Dapat dilihat pada Gambar 2 bahwa data tersebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal pada grafik histogram, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pola distribusi normal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari Grafik P-P Plot, model regresi memenuhi asumsi uji normalitas.

Uji Heterokedastisitas



Gambar 3. Hasil Uji Heterokedastisitas

Gambar 3 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola yang jelas, serta titik-titik menyebar secara acak di atas dan dibawah serta diantara angka 0 pada sumbu Y maka hal ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Multikolinearitas

Tabel 1. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kompetensi (X1)	.601	1.664
Komitmen Organisasi (X2)	.999	1.001
Budaya Organisasi (X3)	.602	1.662

Dinyatakan pada Tabel 1 diketahui bahwa nilai Tolerance seluruh variabel lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF seluruh variabel lebih kecil dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antara variabel independen dalam model regresi sehingga dinyatakan model regresi terbebas dari gangguan multikolinieritas.

Hasil Analisis regresi Linear Berganda

Tabel 2. Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		Sig.	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	8.344	3.468		2.406	0.017
	Kompetensi (X1)	0.217	0.068	0.159	3.173	0.002
	Komitmen Organisasi (X2)	0.021	0.063	0.013	0.333	0.740
	Budaya Organisasi (X3)	0.555	0.040	0.697	13.888	0.000

Persamaan rumus regresi linear berganda dapat diperoleh sebagai berikut: $Y = 8,344 + 0,217 X_1 + 0,021 X_2 + 0,555 X_3$

Nilai *konstant* sebesar 8,344 artinya jika kompetensi, komitmen organisasi dan budaya organisasi kerja nilainya 0, maka kinerja nilainya 8,344.

Nilai koefisien regresi variabel kompetensi (b_1) bernilai positif, yaitu 0,217 artinya setiap peningkatan kompetensi sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,217 satuan dengan asumsi variabel independen lainnya tetap.

Nilai koefisien regresi variabel komitmen organisasi (b_2) bernilai positif, yaitu 0,021 artinya setiap peningkatan komitmen organisasi sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,021 satuan dengan asumsi variabel independen lain nilainya tetap.

Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (b_3) bernilai positif, yaitu 0,555 artinya setiap peningkatan budaya organisasi sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,597 satuan dengan asumsi variabel independen lainnya tetap.

Pengujian Hipotesis

Uji Parsial (Uji t)

Pengujian uji t digunakan untuk menguji setiap variabel bebas atau independen variabel, apakah variabel kompetensi (X1), komitmen organisasi (X2), budaya organisasi (X3) mempunyai pengaruh yang positif serta signifikan terhadap variabel terikat atau dependen variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y).

Tabel 3. Hasil Uji T

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		Sig.	T	Sig
		Std. Error	Beta			
1	B					
	(Constant)	8.344	3.468		2.406	0.017
	Kompetensi (X1)	0.217	0.068	0.159	3.173	0.002
	Komitmen Organisasi (X2)	0.021	0.063	0.013	0.333	0.740
	Budaya Organisasi (X3)	0.555	0.040	0.697	13.888	0.000

Pada Tabel 3 di atas, disajikan nilai koefisien t_{hitung} dan signifikan untuk variabel independen, sebagai berikut

1. Hasil pengujian hipotesis 1 (H1) mengenai pengaruh kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh koefisien regresi arah positif dan memperoleh nilai t hitung $> t$ tabel ($3,173 > 1,97033$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 dimana nilai $0,002 < 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompetensi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Hasil pengujian hipotesis 2 (H2) mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh koefisien regresi arah positif dan memperoleh nilai t hitung $< t$ tabel ($0,333 < 1,97033$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,740 dimana nilai $0,740 > 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Hasil pengujian hipotesis 3 (H3) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh koefisien regresi arah positif dan dan memperoleh nilai t hitung $> t$ tabel ($13,888 > 1,97033$) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dimana nilai $0,000 < 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Uji Signifikan Uji F

Jumlah sampel penelitian yang digunakan sebanyak $n = 234$ dimana $df(1) = k-1 = 4-1 = 3$ dan $df(2) = 234-4 = 230$, diperoleh nilai koefisien F_{tabel} sebesar 2,64. Sedangkan nilai F-hitung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Hasil Uji F

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4258.193	3	1419.398	143.253	.000 ^b
	Residual	2278.918	230	9.908		
	Total	6537.111	233			

Tabel 4 menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 143,253 sementara F_{tabel} sebesar 2,64 yang berarti nilai $F_{hitung} >$ dari F_{tabel} dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menjelaskan bahwa variabel-variabel independen yaitu kompetensi (X1), komitmen organisasi (X2), dan budaya organisasi (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y). Jadi hipotesis 4 (H4) yang menyatakan variabel kompetensi, komitmen organisasi dan budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diterima atau terbukti.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.807 ^a	0.651	0.647	3.148

Berdasarkan Tabel 5, dapat disimpulkan bahwa koefisien determinasi yang telah disesuaikan (*Adjusted R Square*) adalah sebesar 0,647 atau 64,7%. Semakin besar angka *Adjusted R Square* maka akan semakin kuat hubungan dari ketiga variabel dalam model regresi. Maka dapat disimpulkan bahwa 64,7% variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan kompetensi. Sedangkan 0,353 atau 35,3% lainnya dipengaruhi dan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kompetensi terhadap OCB

Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompetensi (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi akan memiliki dorongan untuk bekerja lebih dari apa yang menjadi kewajibannya, serta memiliki keinginan untuk mengembangkan diri dan membantu serta bekerja sama dengan rekan kerjanya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nugraha dan Adnyani (2018) dan Purwanto Nanda Wisesa (2019) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa komitmen organisasi (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y). Hal ini menunjukkan bahwa baik buruknya komitmen organisasi karyawan di perusahaan tidak akan berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kondisi ini dapat terjadi karena komitmen organisasi pada karyawan PT. Angkasa Pura I tidak dalam konteks *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melainkan dalam konteks hubungan antara karyawan dengan organisasinya. Karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi namun tidak dengan cara berkontribusi yang melebihi dari tuntutan peran di tempat kerja, seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja, melainkan ketika karyawan merasa puas dengan apa yang terdapat dalam organisasi, tentunya karyawan akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Y. M. Sengkey dkk (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Tetapi hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Venny Ramadhaniar dkk (2021), Bellania mangindan dkk (2020), dan Nugraha dan Adnyani (2018) menunjukkan secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa budaya organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan bersifat positif, yang mana menunjukkan jika budaya organisasi yang dimiliki para karyawan tinggi maka akan berdampak pada sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang akan meningkat. Budaya organisasi yang sudah dipupuk dalam diri karyawan akan meningkatkan rasa kebersamaan, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kepedulian terhadap perusahaan, dan sebagian besar ialah bagian dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Y Venny Ramadhaniar dkk (2021), Bellania Mangindan dkk (2020), dan Nugraha & Adnyani (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh Simultan Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa variabel-variabel independen yaitu kompetensi (X1), komitmen organisasi (X2) dan budaya organisasi (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi kompetensi, komitmen organisasi dan budaya organisasi seorang karyawan akan meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan (*Organizational Citizenship Behavior* (OCB)). Dari hasil uji secara simultan

variabel bebas terhadap variabel terikat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa ini hipotesis H_0 ditolak dan hipotesis H_a yang berbunyi “Kompetensi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali” diterima, yang berarti terdapat pengaruh penting antara variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan ataupun penurunan kompetensi, komitmen organisasi dan budaya organisasi akan mempengaruhi peningkatan ataupun penurunan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini sejalan dengan penelitian Nugraha dan Adnyani (2018) menyatakan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Tingkat Kompetensi, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan OCB

Dalam penelitian ini tingkat kompetensi, komitmen organisasi, budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditinjau dari hasil data analisis deskriptif memiliki perbedaan yang cukup signifikan.

Pada variabel Kompetensi (X1) jawaban minimum responden yang didapat dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 29 dan jawaban maksimum responden yang di dapat dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 50. Nilai mean sebesar 42,21 dan standar deviasi jauh lebih kecil dibandingkan nilai mean yakni 3,896 sehingga menunjukkan data tidak bervariasi terhadap nilai rata-rata (mean).

Lalu pada variabel Komitmen Organisasi (X2) memiliki jawaban minimum responden yang di dapat dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 24 dan jawaban maksimum responden yang didapat melalui dari penyebaran kuesioner adalah sebesar 40. Nilai mean sebesar 33,93 dan standar deviasi 3,273 yang lebih kecil dari mean sehingga menunjukkan data tidak bervariasi terhadap nilai rata-rata (mean).

Kemudian pada variabel Budaya Organisasi (X3) memiliki jawaban minimum responden yang didapat dari penyebaran kuesioner sebesar 132, dan jawaban maksimum sebesar 178. Nilai mean sebesar 154,67 dan standar deviasi 9,309 yang lebih kecil dari mean sehingga menunjukkan data tidak bervariasi terhadap nilai rata-rata (mean).

Dan pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) memiliki jawaban minimum responden yang didapat dari penyebaran kuesioner sebesar 48, dan jawaban maksimum sebesar 73. Nilai mean sebesar 63,89 dan standar deviasi 5,297 yang lebih kecil dari mean sehingga menunjukkan data tidak bervariasi terhadap nilai rata-rata (mean).

Dari hasil analisis tersebut dapat diketahui tingkat variabel komitmen organisasi memiliki nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan dengan variabel lainnya. Disamping itu melalui hasil uji t pada variabel komitmen organisasi yang telah dilakukan menunjukkan nilai t hitung variabel komitmen organisasi sebesar 0,333 dengan taraf signifikansi sebesar 0,740 lebih besar dari 0,05. Pengujian ini membuktikan bahwa

komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Untuk dapat menumbuh dan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan terdapat banyak cara yang dapat dilakukan oleh pimpinan atau manajemen suatu perusahaan. Adapun cara untuk membangun dan mempertahankan komitmen organisasi yang baik dalam perusahaan yaitu dengan menggunakan suatu model yang menggambarkan bagaimana seseorang dapat sampai di jenjang komitmen, yaitu berikut ini:

1. Fase I (*Open*): Fase terbuka dan merupakan fase yang paling vital dalam proses komitmen. Pada perusahaan yang sukses, terdapat suatu budaya yang bernama ‘Open Communication’ antara manager dan karyawan yang dapat memastikan setiap karyawan memiliki informasi yang dibutuhkan dalam bekerja.
2. Fase II (*Trust, Respect, Confidence*): Fase yang sangat dibutuhkan dalam organisasi. Komitmen organisasi yang besar dapat dicapai jika perusahaan percaya kepada karyawan dan begitu pula sebaliknya. Hal yang sangat baik terjadi jika perusahaan menghormati opini, ide, keputusan, dan penilaian dari karyawan dan sebaliknya.
3. Fase III (*Belief*): Fase ini terjadi ketika seseorang saling menghargai, percaya, dan memiliki kepercayaan diri mudah untuk meyakini (*Belief*) satu sama lain ketika berkomunikasi. Pada fase ini karyawan maupun perusahaan akan lebih mudah untuk menerima input atau feedback dari orang lain walaupun merupakan *feedback* yang negatif.
4. Fase IV (*Commitment*): Komitmen akan mengikuti jika sudah sampai ke tahap *Belief*. Pada fase ini karyawan akan berkomitmen penuh dan memberikan seluruh hati dan jiwanya untuk apa yang mereka yakini.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel kompetensi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali.
2. Variabel komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali.
3. Variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali.
4. Variabel kompetensi, komitmen organisasi, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali.

5. Penelitian ini menghasilkan model jenjang untuk mencapai komitmen organisasi yang Fase *Open* I, Fase II (Trust, Respect, Confidence), Fase III (*Belief*), Fase IV (*Commitment*)

Saran untuk perusahaan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Ngurah Rai Bali adalah agar memperhatikan latar belakang kemampuan dan pendidikan karyawan sebelum menerima suatu jabatan tertentu agar berdampak pada lancarnya siklus kerja. Selain itu perusahaan diharapkan lebih mendukung konsistensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya serta memberikan reward atau penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan berkinerja baik. Diharapkan penelitian selanjutnya untuk melakukan kajian yang lebih mendalam agar bisa menemukan berbagai determinan lain yang terkait dengan OCB khususnya pada perusahaan BUMN.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhabibi, M. Y. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung.
- Bellania Mangindan, Bernhard Tewal, dan Lucky O. H. Dotulong. 2020. Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Hotel Sutan Raja Amurang.
- Dewi Kuraesin. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan BTN Syariah Kantor Pusat.
- G. Alessandri et al. 2021. Within-individual relations of emotional, social, and work self-efficacy beliefs to organizational citizenship behaviors. *Journal of Research in Personality*. 91.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Edisi 9. UNDIP. Semarang.
- Imran Ukkas & Dirham Latif. 2017. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Equilibrium*. 06 (01).
- Kasap. S. & Ünsal, F. 2021. Attribution Theory and Language Learning. *Research in Language and Education: An International Journal [RILE]*. 1 (2): 111-118.
- Leodoro J. Labrague, Denise M. McEnroe, Petite, Konstantinos Tsaras, Jonas P. Cruz, Paolo C. Colet, Donna S. Gloe. 2018. Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*.
- M. Yuda Hermawan. 2019. Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Pt. Pertamina Terminal Bbm Medan Group Instalasi Labuhan Deli.

- M., Nahrul Hayat. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan PT. Semen Tonasa.
- Mahir Pradana, Mahendra Fakhri, Alini Gilang, dan Puti Khairin. 2018. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: Thencase Of An Indonesian Insurance Company. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 19 (2): 88-100.
- Malayu S.P Hasibuan. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Mary Bell & Ann Sheridan. 2020. How Organisational Commitment Influences Nurses' Intention To Stay In Nursing Throughout Their Career. *International Journal of Nursing Studies Advances*.
- Nugraha dan Adnyani. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Setda Kota Denpasar.
- Nurafia, St. Syamsudduha, dan Ulfiani Rahman. 2019. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba. *Jurnal Idaarah*. Iii (2).
- Nurhayati, S dan Wenti AS. 2019. Kajian Komparatif Atas Faktor-Faktor Pembentuk Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 22 (02).
- Panagiotis V. Kloutsiniotis & Dimitrios M. Mihail. 2020. The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*. 90.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. 2019. Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)*. (2): 666-670.
- Purwanto Nanda Wisesa 2019. Pengaruh Kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Perawat di Tugurejo. Semarang.
- Putu, Ni Ayu Krisnawati, dan I Wayan Suartana. 2017. Pengaruh Kompetensi Karyawan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kemampuan Teknik Personal Terhadap Kinerja Sistem Informasi Akuntansi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 21 (3): 2539-2566.
- Rezi Muhamad Taufik Permana. 2021. Impact Organizational Culture on Organizational Commitment Study of Banking Company in Indonesia. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*. 22 (3): 37-43.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, CV. Bandung.
- Sumartik. 2021. *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
- Supartha, Wayan Gede dan Desak Ketut Sintaasih. 2017. *Pengantar Perilaku Organisasi*. CV. Setia Bakti. Denpasar Timur.
- Susilo, Tri Achmad Budi. 2019. The Effects of Self-Efficacy, Achievement Motivation, Competence and Training on Organizational Learning, Career Development

- and Lecturer Performance at PGRI Colleges in East Java. *Doctoral thesis*, Untag 1945 Surabaya.
- Syafrida Hafni Sahir, dkk. 2021. *Pengembangan dan Budaya Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Tri Rahmawati, Arik Prasetya. 2017. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Tetap Dan Karyawan Kontrak (Studi pada Karyawan Pizza Hut Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 48 (1): 99.
- Venny Ramadhaniar, Muthia Harnida, Syahrani. 2021. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan PT Nasru Putra Group.
- Warr, P., & Nielsen, K. 2018. *Wellbeing and work performance. Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com.
- Y. M. Sengkey., B. Tewal., D. Ch. Lintong. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara.