

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN KOMPETENSI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* PADA SETDA KOTA DENPASAR

**I Putu Satya Nugraha¹
I Gusti Ayu Dewi Adnyani²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail:satyaskull@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan budaya, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada pegawai honorer Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner kepada 72 responden dan dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan secara parsial pengaruh budaya organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara parsial komitmen organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Artinya, semakin baik komitmen organisasi, maka semakin tinggi OCB dari pegawai honor pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Pengaruh secara parsial kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Hal Artinya, semakin baik kompetensi maka semakin tinggi OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Pengaruh secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan.

Kata kunci: budaya organisasi, komitmen organisasi, kompetensi dan OCB

ABSTRACT

The purpose of this study is to know partial and simultaneous influence of culture, organizational commitment and competence to OCB on honorary employees Sekretariat Daerah Denpasar City. Methods of data collection in this study using questionnaires to 72 respondents and analyzed by using linear regression beganda. The result of the analysis shows partially the influence of organizational culture toward OCB at Sekretariat Daerah Denpasar City is positive and significant.. The partial influence of the organization's commitment to the OCB at the Denpasar Regional Secretariat is positive and significant. That is, the better the organization's commitment, the higher the OCB of honorarium employees in the Secretariat of Denpasar City. The partial influence of competence on OCB at the Denpasar Regional Secretariat is positive and significant. This means, the better the higher the competence of OCB at the Regional Secretariat of Denpasar. The simultaneous influence of organizational culture, organizational commitment and competence to the OCB at the Denpasar Regional Secretariat is positive and significant.

Keywords: *organizational culture, organizational commitment, competence and OCB*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi, disamping sumber-sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, di mana tugas makin sering dikerjakan dalam tim, fleksibilitas sangatlah penting. Organisasi menginginkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, sikap perilaku pegawai yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior (OCB)*. Menurut Robbins dan Judge (2008:40), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain.

OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu, untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela (Ahdiyana 2013).

OCB merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam bekerja. Organisasi akan berhasil apabila pegawai tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama,

tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Perilaku prososial atau tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan dalam organisasi atau perusahaan itu disebut sebagai OCB.

Menurut Organ (2010) menyebutkan bentuk perilaku ekstra peran (OCB) dapat diimplementasikan dalam bentuk perilaku yaitu: *Altruism*, *Courtesy*, *Conscientiousness*, *Sportsmanship* dan *Civic virtue*. *Altruism*, yaitu perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. *Courtesy*, yaitu perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi. *Sportsmanship* yaitu kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya. *Conscientiousness*, yaitu pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek. *Civic virtue*, yaitu perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

Meningkatnya OCB pegawai sangat penting bagi organisasi, untuk itu perlu diketahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Menurut Siders *et al.* (2009) meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti komitmen, rasa puas, kompetensi, sikap positif, dsb sedangkan faktor yang berasal

dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, kepemimpinan, budaya perusahaan (organisasi).

Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa ada beberapa faktor penting yang dapat meningkatkan OCB diantaranya adalah budaya organisasi dan komitmen organisasi. Lunerberg & Ornstein (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi. Penelitian berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap OCB dilaksanakan oleh Brahmasari (2008) menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi (budaya organisasi) dan komitmen pegawai secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Penelitian dari Nur'Aini (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap perilaku OCB karyawan pada PT. Telkom Area Jember.

Faktor lain yang juga mampu mempengaruhi OCB adalah komitmen organisasi. Hasil penelitian Mamik dkk. (2008) menyatakan komitmen organisasi berkaitan dengan sejauh mana seorang karyawan memiliki keberpihakan terhadap organisasi (perusahaan). Komitmen adalah keterikatan emosional dan keterlibatan seseorang pada suatu organisasi. Komitmen organisasi ini dipengaruhi dan atau berkembang, apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan yaitu dapat memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk

mendapatkan *skill* yang berharga, artinya komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Penelitian dari Kusumawardhani (2010) menyatakan ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan OCB pada Pegawai Negeri Sipil di Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Provinsi Jawa Tengah. Hasil penelitian Diatmika dan Suwandana (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Alam Puri Villa Art Museum Resort and Spa Penatih Denpasar.

Kompetensi merupakan faktor penting lainnya yang perlu diperhatikan apabila organisasi menginginkan karyawannya berperilaku OCB. Sutrisno (2014:203) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Mangkunegara (2009:111) menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia perlu dimiliki bagi mereka yang akan berkarier di bidang sumber daya manusia yang paling mendasar adalah mereka memiliki keahlian bidang manajemen sumber daya manusia, menguasai sistem manajemen informasi kepegawaian, motivasi berprestasi tinggi, kreatif, inovatif dan berkepribadian dewasa dengan kecerdasan emosi yang baik. Jayadi (2012) melakukan penelitian dan menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB.

Salah satu tujuan yang selalu diinginkan oleh organisasi, adalah pegawainya memiliki perilaku OCB. Salah satu langkah yang diambil oleh organisasi dalam usaha untuk meningkatkan perilaku OCB adalah dengan memperhatikan faktor-

faktor seperti budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi, demikian juga dengan Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang mempunyai visi "Mewujudkan Pembangunan Kota Denpasar yang berwawasan budaya yang dijiwai oleh Agama Hindu yang dilandasi Tri Hita Karana" dan misi dari Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah 1) membangun pelayanan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat menuju Mokshartam Jagadhita Ya Ca Iti Dharma, 2) mewujudkan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) melalui supremasi hukum, akuntabilitas, transparansi dan demokrasi, 3) mempercepat pertumbuhan dan memperkuat ketahanan ekonomi melalui sistem ekonomi kerakyatan, 4) memberdayakan masyarakat dilandasi dengan budaya daerah, 5) menumbuhkembangkan jati diri ruang dan masyarakat Kota Denpasar berdasarkan kebudayaan Bali yang dijiwai Agama Hindu.

Berdasarkan Peraturan Walikota Denpasar Tahun 2014 pasal 3 dijelaskan bahwa susunan organisasi dari Sekretariat Daerah terdiri dari Sekretariat Daerah, Asisten Administrasi Pemerintahan Daerah (Asisten I), Asisten Administrasi Pembangunan (Asisten II), Asisten Administrasi Umum (Asisten III) dan Kelompok Jabatan Fungsional. Bagian-bagian yang ada di Sekretariat Daerah Kota Denpasar antara lain Sekretariat, Bagian Pemerintahan, Bagian Hukum, Bagian Organisasi, Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol, Bagian Perekonomian, Bagian Program dan Pembangunan, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Kerjasama, Bagian Keuangan, Bagian Umum dan Bagian Pengelolaan Aset Daerah.

Sekretariat Daerah Kota Denpasar memiliki Pegawai Negeri Sipil sebanyak 225 orang dan pegawai honorer sebanyak 260 orang dan dalam penelitian ini memfokuskan penelitian pada pegawai honorer (pegawa tidak tetap), dimana dalam menjalankan aktitivasnya mengalami permasalahan mengenai budaya organisasi, komitmen organisasi, kompetensi, dan *OCB*. Permasalahan berkaitan dengan budaya organisasi adalah dalam melaksanakan tugas sering menunggu instruksi dari pimpinan padahal seluruh pegawai sudah mendapat pendelegasian tugas yang jelas sesuai dengan pekerjaan masing-masing, hal ini berarti budaya organisasi dari pegawai belum sesuai dengan yang diharapkan.

Permasalahan yang berkaitan dengan komitmen organisasi di Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah tidak semua pegawai honorer mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan, yang berarti pegawai bersangkutan tidak konsisten dari segi waktu pengerjaan. Disamping itu juga adanya (*labour turn over*) perputaran pegawai. Hasibuan (2007:52) menyatakan bahwa perputaran karyawan (*labor turnover*) adalah perbandingan antara masuk dan berhentinya pegawai dalam suatu organisasi. Menurut informasi pegawai honor yang keluar tahun 2016 adalah sebanyak 30 orang, sedangkan karyawan yang masuk adalah sebanyak 10 orang. Dengan demikain *labour turn over* adalah $(30-10) : \frac{1}{2} (280+260) \times 100 \text{ persen} = 7,40 \text{ persen}$. Data tersebut menunjukkan bahwa *lobour turn over* pegawai honorer di Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah sangat tinggi.

Penelitian dari Soegandi (2013) menyatakan perputaran tenaga kerja dan masa masa kerja berkorelasi dengan *OCB*, dimana jika ada karyawan yang telah

lama bekerja berarti *labour turnover* baik, sehingga akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat dengan organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku OCB terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Adanya *labor turnover* pegawai honorer mengindikasikan komitmen organisasi dari pegawai honorer bersangkutan mengalami permasalahan. Padahal untuk bisa menjadi pegawai honorer di Sekretariat Daerah Kota Denpasar sangat sulit, namun beberapa pegawai honorer malah keluar. Hal ini berarti komitmen organisasi dari pegawai honorer perlu ditingkatkan.

Permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi salah satunya dapat dilihat dari penempatan pegawai, dimana dari keseluruhan 260 pegawai honorer di Sekretariat Daerah Kota Denpasar masih terjadi ketidaksesuaian penempatan jika dilihat dari tingkat pendidikannya yaitu terdapat beberapa pegawai yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai sehingga terjadi kesenjangan antara tugas dan tanggung jawab karena tidak adanya kesesuaian antara tingkat pendidikan dengan posisi atau jabatan yang diembannya.

Permasalahan berkaitan dengan OCB antara lain beberapa pegawai honorer terlihat seperti kurang menyatu dengan pekerjaannya, padahal sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan. Sehingga dalam menjalankan tugasnya sering salah dan memerlukan banyak waktu untuk mengerjakan tugas yang seharusnya bisa dikerjakan dengan lebih singkat. Disamping itu juga, tidak adanya kepastian

mengenai masa depan pegawai honorer menyebabkan pegawai bersangkutan tidak menunjukkan perilaku OCB secara maksimal.

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui pengaruh secara parsial budaya terhadap OCB pada Pegawai Honorer Sekretariat Daerah Kota Denpasar, 2) untuk mengetahui pengaruh secara parsial komitmen organisasi terhadap OCB pada Pegawai Honorer Sekretariat Daerah Kota Denpasar, 3) untuk mengetahui pengaruh secara parsial kompetensi terhadap OCB pada Pegawai Honorer Sekretariat Daerah Kota Denpasar, 4) untuk mengetahui pengaruh secara simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap OCB pada Pegawai Honorer Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Penelitian dari Brahmacarri (2008) menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian dari Nur'Aini (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap perilaku OCB karyawan pada PT. Telkom Area Jember. Rini dkk. (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organization citizenship behavior* PT. Plasa Simpanglima Semarang. Penelitian dari Sulistyowati dan Yuwono (2014) menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan OCB pada pegawai Dinas Pendidikan Kota Cilegon.

Penelitian dari Setiawan (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap OCB karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Denpasar. Penelitian dari Hamza (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap OCB pada PT. Sinar Pupita Abadi Factory Banyuputih. Penelitian dari Kurniawan *et al.* (2016) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB Perawat di RSAD Kodam VII/Wirabuana Sulawesi.

H₁ : Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

Penelitian yang dilaksanakan oleh Bakan *et al.* (2013) dalam penelitian *The Effect of Organizational Commitment on Women Employees' Organizational Citizenship Behavior* menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan OCB dikalangan perempuan pekerja di sector tekstil. Penelitian yang dilaksanakan oleh Bakhshi (2011) dalam jurnal *Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior* menyatakan bahwa hasil analisis korelasi parsial menunjukkan bahwa semua komponen komitmen afektif, komitmen kelanjutan organisasi dan komitmen normatif berkorelasi positif dengan ukuran agregat OCB.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Anshori (2013) menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah positif yang signifikan. Artinya semakin tinggi nilai komitmen organisasi seorang karyawan maka semakin tinggi pula nilai *Organizational Citizenship Behavior* karyawan tersebut. Lamidi (2012) menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempunyai hubungan yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian dari Kusumawardhani (2010) menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan OCB pada Pegawai Negeri Sipil di Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Provinsi Jawa Tengah. Penelitian dari Rehan

dan Islam (2013) menyatakan bahwa semua dimensi dari komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Hamza (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada PT. Sinar Pupita Abadi Factory Banyuputih. Penelitian dari Kusumawati (2015) menunjukkan terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) di PT. Argamukti Pratama. Penelitian dari Diatmika (2016) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Alam Puri Villa Art Museum Resort and Spa Penatih Denpasar, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₂: Ada pengaruh yang signifikan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Mathis and Jackson (2011:264) menyatakan bahwa pengetahuan, keahlian dan perilaku OCB saling melengkapi sehingga para pekerjaan mampu bekerja dengan baik. Penelitian dari Jayadi (2012) menunjukkan bahwa kompetensi guru berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian dari Naderi dan Hoveida (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kompetensi terhadap OCB. Penelitian dari Setiawan (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kompetensi terhadap OCB karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Denpasar. Penelitian dari Sarmawa *et al.* (2015) menemukan bahwa kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di Les Privat SMA di Kabupaten Klungkung. Penelitian dari Kurniawan *et al.* (2016) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB Perawat di RSAD

Kodam VII/Wirabuana Sulawesi, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₃ : Ada pengaruh yang signifikan kompetensi secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior*

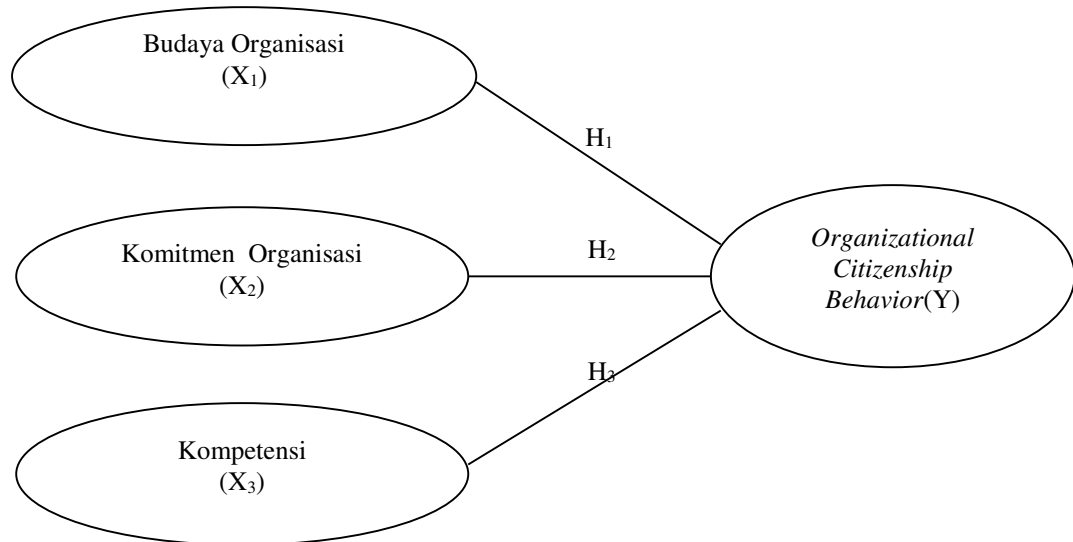
Penelitian dari Brahmasari (2008) menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi (budaya organisasi) dan komitmen pegawai secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Nur'aini (2012) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama memiliki hubungan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Penelitian dari Setiawan (2014) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi terhadap OCB karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Denpasar. Hamza (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada PT. Sinar Pupita Abadi Factory Banyuputih.

Penelitian dari Sarmawa *et al.* (2015) menemukan bahwa komitmen dan kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di Les Privat SMA di Kabupaten Klungkung, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₄ : Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior*

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

Sumber: Hasil pemikiran peneliti, 2017

Lokasi penelitian dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang berlokasi di Gajah Mada No. 1 Denpasar. Lokasi ini dipilih karena ditemukan masalah masalah yang terkait dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, kompetensi dan *organizational citizenship behavior*. Ruang lingkup dalam penelitian ini antara lain, budaya organisasi, komitmen organisasi, kompetensi dan *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan kepada pegawai honorer yang ada di Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi. Budaya Organisasi (X₁) 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 honorer dan pimpinan pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Budaya organisasi dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator 1) *member identity*, 2) *group emphasis*, 3) *people focus*, 4) *unit integration*, 5) *control*, 6) *risk tolerance*, 7) *reward criteria*, 8) *conflict tolerance*, 9) *means-ends orientation* dan 10) *open system focus*.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang pegawai memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Menurut Steers (dalam Dessler, 2000:319) indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen adalah 1) perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, 2) terlibat dalam tugas organisasi dan 3) loyal dengan organisasi.

Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari pegawai honorer yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Kompetensi di Sekretariat Daerah Kota Denpasar diukur berdasarkan indikator-indikator Tresna (2015) adalah 1) pengetahuan yaitu kemampuan dalam bidang kognitif yang dimiliki oleh pegawai honorer di Sekretariat Daerah Kota Denpasar, 2) pemahaman yaitu kedalaman pengetahuan yang dimiliki setiap pegawai honorer di Sekretariat Daerah Kota Denpasar, 3) kemahiran yaitu kemampuan pegawai honorer di Sekretariat Daerah Kota Denpasar untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya, 4) nilai yaitu norma-norma yang dianggap baik oleh setiap pegawai honorer di Sekretariat Daerah Kota Denpasar, 5) sikap yaitu pandangan

pegawai honorer di Sekretariat Daerah Kota Denpasar terhadap pekerjaannya, 6) minat yaitu kecenderungan pegawai honorer di Sekretariat Daerah Kota Denpasar untuk melakukan sesuatu perbuatan.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku pegawai honorer pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela. Penelitian ini menggunakan lima dimensi OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Organ dalam Wibowo, 2010). 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*.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai honorer Sekretariat Daerah Kota Denpasar yang berjumlah 260 orang. Untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi dalam penelitian digunakan Metode Slovin yaitu sebagai berikut.

$$n = \frac{260}{1 + 260 \times (0,10)^2}$$

$$n = \frac{260}{3,60}$$

$$n = 72 \text{ (dibulatkan)}$$

Besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 72 orang 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. Proporsi dari pengambilan sampel sesuai dengan metode *stratified random sampling* dapat dilihat di Tabel 1.

Tabel 1.
Sampel dari Pegawai Honorer di Sekretariat Daerah Kota Denpasar Tahun 2016

No	Bagian	Populasi (Orang)	Jumlah (Orang) Proporsi	Sampel
1	Bagian Tata Pemerintahan	13	$(13:260) \times 72 = 3,60$	4
2	Bagian Humas dan Protokol	20	$(20:260) \times 72 = 5,54$	6
3	Bagian Ekonomi	8	$(8:260) \times 72 = 2,22$	2
4	Bagian Penyusunan Program	12	$(12:260) \times 72 = 3,32$	3
5	Bagian Organisasi	15	$(15:260) \times 72 = 4,15$	4
6	Bagian Kerjasama	10	$(10:260) \times 72 = 2,77$	3
7	Bagian Keuangan	22	$(22:260) \times 72 = 6,09$	6
8	Bagian Sosial/Kesra	40	$(40:260) \times 72 = 11,08$	11
9	Bagian Umum	80	$(80:260) \times 72 = 22,15$	22
10	Bagian Hukum	14	$(14:260) \times 72 = 3,88$	4
11	Bagian Pengelolaan dan Aset	26	$(26:260) \times 72 = 7,20$	7
Jumlah		260		72

Sumber: Data diolah, 2017

Metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan pertanyaan secara tertulis mengenai budaya organisasi, kompetensi, kompetensi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar dengan *skala likert*, dengan 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. Analisis ini dipergunakan untuk mengetahui berubahnya

organizational citizenship behavior (OCB) yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi, dengan rumus sebagai berikut :

(Sugiyono, 2012 : 211)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan:

- Y = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- a = Konstanta
- X₁ = Budaya organisasi
- X₂ = Komitmen organisasi
- X₃ = Kompetensi
- b₁ = Koefisien regresi (X₁)
- b₂ = Koefisien regresi (X₂)
- b₃ = Koefisien regresi (X₃)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan semua variabel memiliki nilai koefisien Alpha Cronbach berada di atas 0,6 sehingga instrumen penelitian tersebut adalah realibel, sehingga layak dijadikan instrumen penelitian.

Tabel 2.
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian Tentang Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompetensi dan OCB

Variabel	Item	Reliabilitas	
		Alpha Cronbach	Keterangan
Budaya Organisasi	X ₁	0,876	Reliabel
Komitmen organisasi	X ₂	0,721	Reliabel
Kompetensi	X ₃	0,829	Reliabel
OCB	Y	0,893	Reliabel

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2017

Uji validitas dikatakan sebagai ketepatan atau kecepatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin diukur (Priyanto, 2010: 90). Uji validitas biasanya digunakan untuk mengetahui kuisisioner yang valid dan dapat digunakan (Anshari, 2013). Berdasarkan Tabe3 menunjukkan semua variabel memiliki nilai

koefisien korelasi berada di atas 0,3 maka instrumen penelitian tersebut adalah realibel, sehingga layak dijadikan instrumen penelitian.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian Tentang Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kompetensi dan OCB

No	Variabel	Item	Validitas	
			Koefisien Korelasi	Keterangan
1	Budaya Organisasi (X ₁)	X _{1.1}	0,641	Valid
		X _{1.2}	0,721	Valid
		X _{1.3}	0,800	Valid
		X _{1.4}	0,763	Valid
		X _{1.5}	0,591	Valid
		X _{1.6}	0,757	Valid
		X _{1.7}	0,676	Valid
		X _{1.8}	0,660	Valid
		X _{1.9}	0,675	Valid
		X _{1.10}	0,584	Valid
2	Komitmen Organisasi (X ₂)	X _{2.1}	0,578	Valid
		X _{2.2}	0,673	Valid
		X _{2.3}	0,662	Valid
3	Kompetensi (X ₃)	X _{3.1}	0,693	Valid
		X _{3.2}	0,732	Valid
		X _{3.3}	0,792	Valid
		X _{3.4}	0,762	Valid
		X _{3.5}	0,622	Valid
		X _{3.6}	0,797	Valid
4	OCB (Y)	Y _{1.1}	0,788	Valid
		Y _{1.2}	0,842	Valid
		Y _{1.3}	0,822	Valid
		Y _{1.4}	0,865	Valid
		Y _{1.5}	0,877	Valid

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2017

Dalam deskripsi variabel akan diuraikan persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kompetensidan OCB di Sekretariat Daerah Kota Denpasar. Penilaian secara kuantitatif menggunakan skala interval dengan mengintegrasikan rata-rata skor menurut kategori penilaiannya. Rumus (Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, 2006 : 84)

$$\begin{aligned} \text{Nilai tertinggi} &= 5 \\ \text{Nilai terendah} &= 1 \\ \text{Rentang 5-1} &= 4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kelas Interval (p)} &= \frac{\text{Rentang}}{\text{Banyak Klas}} \\ &= \frac{4}{5} = 0,8 \end{aligned}$$

Dari interval klas 0,8 bisa ditentukan kriteria mengenai budaya organisasi, komitmen organisasi, kompetensidan OCB sebagai berikut :

- 1,00–1,80 = sangattidak setuju
- 1,80–2,60 = tidak setuju
- 2,60–3,40 = cukupsetuju
- 3,40–4,20 = setuju
- 4,20–5,00 = sangatsetuju

Tabel 4.
Jawaban Responden Tentang Budaya Organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar

No	Pertanyaan Tentang Budaya Organisasi	Jawaban Responden					Jml Responden	Jumlah Skor	Rata ² Skor	Ket.
		5	4	3	2	1				
1	Identitas Anggota	23	27	18	4	0	72	285	3,96	Setuju
2	Tekanan pada Kelompok	13	36	13	10	0	72	268	3,72	Setuju
3	Pemusatan	23	25	20	4	0	72	283	3,93	Setuju
4	Integrasi antar Unit	32	23	11	6	0	72	297	4,13	Setuju
5	Kontrol	31	21	17	3	0	72	296	4,11	Setuju
6	Resiko Toleransi	23	17	24	8	0	72	271	3,76	Setuju
7	Kreteria Imbalan	24	30	15	3	0	72	291	4,04	Setuju
8	Toleransi konflik	22	29	18	3	0	72	286	3,97	Setuju
9	Prinsip dan Prosedur	14	38	13	7	0	72	275	3,82	Setuju
10	Terbuka terhadap Perubahan	18	29	22	3	0	72	278	3,86	Setuju
Jumlah								2830	39,31	Setuju
Rata-rata								283	3,93	

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2017

Persepsi responden terhadap budaya organisasi dalam penelitian ini diukur berdasarkan 10 indikator. Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 10 pertanyaan tentang budaya organisasi yang dijawab oleh 72 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori. Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan bahwa rata-rata skor

dari 10 pertanyaan mengenai budaya organisasi yaitu sebesar 3,93 yang berada di kisaran 3,40–4,20 yang berarti setuju. Hal ini berarti budaya organisasi yang selama ini diterapkan di Sekretariat Daerah Kota Denpasar dapat membantu pegawai honor untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel 5.
Jawaban Responden Tentang Komitmen Organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar

No	Pertanyaan Tentang Komitmen Organisasi	Jawaban Responden					Jml Responden	Jumlah Skor	Rata ² Skor	Ket.
		5	4	3	2	1				
1	Tujuan dan nilai organisasi	5	19	32	16	0	72	229	3,18	Cukup setuju
2	Kemauan untuk kepentingan organisasi	7	15	37	13	0	72	232	3,22	Setuju
3	Keinginan yang kuat untuk jadi anggota	9	22	33	8	0	72	248	3,44	Setuju
Jumlah Rata-rata								709	9,85	Cukup Setuju
								236	3,28	Setuju

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2017

Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa rata-rata skor dari 3 pertanyaan mengenai komitmen organisasi yaitu sebesar 3,28 yang berada di kisaran 2,60–3,40 yang berarti cukup setuju. Hal ini berarti pegawai honor di Sekretariat Daerah Kota Denpasar mempunyai komitmen yang cukup baik terhadap organisasi.

Tabel 6.
Jawaban Responden Tentang Kompetensi Sekretariat Daerah Kota Denpasar

No	Pertanyaan Tentang Kompetensi	Jawaban Responden					Jml Responden	Jumlah Skor	Rata ² Skor	Ket.
		5	4	3	2	1				
1	Pengetahuan	24	26	18	4	0	72	286	2,97	Setuju
2	Pemahaman	12	36	14	10	0	72	266	3,69	Setuju
3	Kemahiran	23	24	20	5	0	72	281	3,90	Setuju
4	Nilai	30	24	11	7	0	72	293	4,07	Setuju
5	Sikap	30	22	17	3	0	72	295	4,10	Setuju
6	Minat	22	18	24	8	0	72	270	3,75	Setuju
Jumlah Rata-rata								1691	23,49	Setuju
								281	3,91	

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2017

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa rata-rata skor dari 6 pertanyaan mengenai kompetensi yaitu sebesar 3,91 yang berada di kisaran 3,40–4,20 yang berarti setuju. Hal ini berarti kompetensi pegawai honor di Sekretariat Daerah Kota Denpasar dalam kondisi yang baik.

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan rata-rata skor dari 5 pertanyaan mengenai OCB yaitu sebesar 3,30 yang berada di kisaran 2,60–3,40 yang berarti cukup setuju. Hal ini berarti perilaku OCB dari pegawai honor di Sekretariat Daerah Kota Denpasar dalam kondisi yang cukup baik.

Tabel 7.
Jawaban Responden Tentang OCB

No	Pertanyaan Tentang Kinerja Pelayanan	Jawaban Responden					Jml Responden	Jumlah Skor	Rata ² Skor	Ket.
		5	4	3	2	1				
1	Prilaku	8	16	38	10	0	72	238	3,31	Cukup setuju
2	Kesopanan	12	12	37	11	0	72	241	3,35	Cukup setuju
3	Berhati-hati	3	23	32	14	0	72	231	3,21	Cukup setuju
4	Sportifitas	10	18	27	16	1	72	236	3,28	Cukup setuju
5	Kebijakan Sipil	14	14	32	9	3	72	243	3,38	Cukup setuju
Jumlah							1189	16,51	Cukup setuju	
Rata-rata							238	3,30		

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2017

Analisis regresi linear berganda dipergunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8.
Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	
	B	Std. Error				
(Constant)		-3.441	4.273		-.805	.423
1	X1	.145	.067	.230	2.178	.033
	X2	.813	.252	.340	3.229	.002
	X3	.266	.100	.282	2.667	.010

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2017

Berdasarkan hasil analisis data pada Tabel 8, maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut.

$$Y = -3,441 + 0,145X_1 + 0,813X_2 + 0,266X_3$$

Koefisien regresi X_1 sebesar 0,145 dan nilai signifikan sebesar 0,033. Artinya, terdapat pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap OCB. Koefisien bertanda positif, berarti bahwa peningkatan budaya organisasi, akan mengakibatkan kenaikan OCB dari pegawai honor pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar (dengan asumsi variabel independen lainnya konstan). Koefisien regresi X_2 sebesar 0,813 dan nilai signifikan sebesar 0,002. Berarti terdapat pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap OCB. Koefisien bertanda positif, berarti bahwa peningkatan komitmen organisasi, akan mengakibatkan kenaikan OCB dari pegawai honor pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar (dengan asumsi variabel independen lainnya konstan).

Koefisien regresi X_3 sebesar 0,266 dan nilai signifikan sebesar 0,010. Artinya, terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompetensi terhadap OCB. Koefisien bertanda positif, berarti bahwa peningkatan kompetensi akan mengakibatkan kenaikan OCB dari pegawai honor pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar (dengan asumsi variabel independen lainnya konstan).

Pengujian asumsi klasik dilakukan sebelum menggunakan model regresi linier berganda dalam menguji hipotesis. Pengujian asumsi klasik ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas

pada Tabel 9 menunjukkan nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* lebih besar 0,05. Hal ini berarti seluruh data berdistribusi normal.

Tabel 9.
Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	72
Kolmogorov-Smirnov Z	1.266
Asymp. Sig. (2-tailed)	.081

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2017

Hasil uji multikolinieritas pada Tabel 10 menunjukkan bahwa semua *variable independen* memiliki nilai *tolerance* diatas 10 persen dan nilai *variance indicator factor* (VIF) kurang dari 10, sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi tidak mengandung gejala multikolinieritas.

Tabel 10.
**Hasil Pengujian Multikolinieritas Variabel Budaya Organisasi (X₁),
Komitmen Organisasi (X₂), Kompetensi (X₃) dan OCB (Y)**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	.982	1.018
X2	.988	1.013
X3	.975	1.026

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2017

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dapat diketahui nilai signifikan variabel-variabel bebas lebih besar daripada 0,05 sehingga dapat dikatakan model bebas dari heteroskedastisitas.

Tabel 11.
**Hasil Pengujian Heteroskedastisitas pada Variabel Budaya Organisasi (X₁),
Komitmen Organisasi (X₂), Kompetensi (X₃) dan OCB (Y)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.655	2.639		-.248	.805
1 X1	-.011	.041	-.031	-.266	.791
X2	.027	.155	.020	.171	.865
X3	.145	.062	.276	.343	.202

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2017

Pengujian berikutnya adalah uji kelayakan model. Uji ini digunakan untuk menguji keberartian koefisien korelasi secara serempak atau bersama-sama. Hasil uji pengaruh secara serempak atau uji F dapat dilihat di Tabel 12.

Tabel 12.
Hasil pengujian pengaruh serempak

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	282.168	3	94.056	7.859	.000 ^b
Residual	813.818	68	11.968		
Total	1095.986	71			

Sumber : Hasil olahan SPSS, 2017

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 12, dengan tingkat keyakinan 95 persen, kesalahan 5 persen dan derajat bebas pembilang 3 dan derajat bebas penyebut 68, diperoleh nilai F-hitung sebesar 7,859 dan nilai F-tabel sebesar 2,76, sehingga kalau dibandingkan maka nilai F-hitung lebih besar dari nilai F-tabel dan F-hitung berada pada daerah penolakan H_0 . Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 8 menunjukkan pada tingkat keyakinan 95 persen, kesalahan 5 persen dan derajat bebas 68, diperoleh nilai t-hitung = 2,178 dan nilai t-tabel = 1,671, sehingga kalau dibandingkan maka nilai t-hitung lebih besar dari nilai tabel dan t-hitung berada pada daerah penolakan H_0 . Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 8 menunjukkan pada tingkat keyakinan 95persen, kesalahan 5 persen dan derajat bebas 68, diperoleh nilai t-

hitung = 3,229 dan nilai t-tabel = 1,671, sehingga kalau dibandingkan maka nilai t-hitung lebih besar dari nilai tabel dan t-hitung berada pada daerah penolakan H_0 . Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 8 menunjukkan pada tingkat keyakinan 95 persen, kesalahan 5persen dan derajat bebas 68, diperoleh nilai t-hitung = 2,667 dan nilai t-tabel = 1,671, sehingga kalau dibandingkan maka nilai t-hitung lebih besar dari nilai tabel dan t-hitung berada pada daerah penolakan H_0 . Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil analisis adalah pengaruh secara parsial budaya organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara parsial komitmen organisasi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara parsial kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan. Pengaruh secara simultan budaya organisasi, komitmen organisasi dan kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan.

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil analisis adalah mengingat indikator *group emphasis* (tekanan kelompok) merupakan variabel yang

memperoleh skor terendah pada variabel budaya organisasi, maka sebaiknya pegawai honorer pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar lebih mengutamakan pekerjaan untuk kepentingan orang banyak atau kelompok dari pada individu, serta lebih saling mengenal dengan para pegawai honorer lainnya agar tidak merasa canggung dalam menyelesaikan tugas kelompok. Mengingat indikator kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi memperoleh skor terendah pada komitmen organisasi, maka sebaiknya pegawai honor pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar berusaha untuk meningkatkan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi dengan cara mempercayai kebijakan yang diambil organisasi untuk kepentingan bersama dan mau menerima nilai-nilai mulia yang dijalankan organisasi.

Mengingat indikator pengetahuan merupakan variabel yang memperoleh skor terendah pada variabel kompetensi, maka sebaiknya Sekretariat Daerah Kota Denpasar menambah pengetahuan pegawai honorer dengan mengadakan pelatihan berkaitan dengan tugasnya sehari-hari serta pegawai honorer diberikan kesempatan untuk menghadiri diklat atau rapat untuk pengembangan pengetahuan bagi pegawai honorer. Mengingat indikator *conscientiousness* (berhati-hati) merupakan variabel yang memperoleh skor terendah pada variabel OCB, maka pegawai honor pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar meningkat kehati-hatian agar bisa meminimalkan kesalahan dalam bekerja.

REFERENSI

Bakan, Ismail dkk., 2013. The Effect of Organizational Commitmen on Women Employees Organizational Citizenship Behavior. *Indian Journal of Applied Research*, 3(2): 202-204.

- Bakhshi, Arti. 2011. Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Business and Management*, 3(4): 78-68.
- Brahmasari, I.A. 2008. Hubungan Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP)*, 4(3): 269 – 290.
- Diatmika, CY., I Nyoman dan Suwandana IGM. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior di Alam Puri. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(11): 7128-7155.
- Hamza, Akhmad Nizam. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Studi Pada PT. Sinar Puspita Abadi Factory Banyuputih, Batang. *E-jurnal Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UDINUS Semarang*, 1(2): 13-20.
- Hasibuan, SP. Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan kesembilan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusumawardhani. 2010. Hubungan Komitmen Terhadap Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Pegawai Negeri Sipil di Biro Organisasi dan Kepegawaian Setda Provinsi Jawa Tengah. *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang.
- Kurniawan, KA., Brahmasari, I.A., dan Brahmaratih, IA. 2016. The Influence Of Organizational Culture, Task Complexity and, Competence On Job Satisfaction, Organizational Citizenship. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(1): 01-11.
- Lamidi, 2008, Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organization Citizenship Behavior: Dengan Variabel Intervening Komitmen Organisaional. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8(1): 25-37.
- Mamik, Siti Surasri., dan Sunarti. 2008. Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*, 6(2): 93-96.
- Naderi N., dan Hoveida R. 2013. The relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Human Resources Empowerment (HRE) Case study: University of Isfahan (Iran). *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2): 69-78

- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Cet. 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Rehan M. Farooq., and Islam Talat. 2013. Relationship Between Organizational Commitment and Citizenship Behaviours. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 1(1): 24-32.
- Sarmawa, IWG., Suryani, NK dan Riana, IG. 2015. Organizational Citizenship Behaviour Predictor and Its Effects on The Performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, 3(1): 1-13.
- Setiawan A, I.G.N. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Denpasar. *E-jurnal, Fakultas Ekonomi, Universitas Warmadewa Denpasar*, 14(2): 231-241
- Soegandhi, Vannecia Marchelle., Sutanto, Eddy M dan Setiawan, Roy, 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *AGORA* 1(1): 1-12.
- Wibowo, Edi. 2010. Pengaruh kepemimpinan, *Organizational Citizenship Behaviour*, dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 10(1): 66-73
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Wuradji. 2009. *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*. Yogyakarta : Gama media.
- Yudhaningsih, Resi. 2011. Peningkatan Efektifitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi. *Jurnal Pengembangan Humaniora*, 11(1): 40-50.