



## PENGARUH BUDAYA HIRARKI DAN KOMPETENSI TEKNIS TERHADAP ALTRUISM

Joko Prasetyo<sup>1\*)</sup>, Pahlawansjah Harahap<sup>2)</sup>, Paulus Wardoyo<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang

<sup>2,3)</sup> Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang

### Info Artikel

#### Sejarah Artikel:

Diterima : 11/3/2022

Disetujui 19/3/2022

Dipublikasikan 28/9/2022

#### Keywords:

budaya hirarki; kompetensi teknis; komitmen berkelanjutan; altruisme.

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh budaya hirarki, dan kompetensi teknis terhadap komitmen berkelanjutan dan altruisme pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Populasi yang dipilih pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 124 orang pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode *sensus*. Metode pengumpulan data adalah dengan menggunakan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling*. Berdasarkan penelitian, budaya hirarki, dan kompetensi teknis berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan. Budaya hirarki tidak berpengaruh terhadap altruisme pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Kompetensi teknis dan komitmen berkelanjutan berpengaruh positif terhadap altruisme pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.

## ***THE INFLUENCE OF HIERARCHICAL CULTURE AND TECHNICAL COMPETENCE ON ALTRUISM***

### ***Abstract***

*The purpose of this study was to analyze the influence of hierarchical culture, and technical competence on the continuing commitment and altruism of the Semarang Merchant Marine Polytechnic employees. The population selected in this study were all employees of the Semarang Merchant Marine Polytechnic. The number of respondents used in this study were 124 employees of the Semarang Merchant Marine Polytechnic. The sampling technique in this research is the census method. The method of data collection is by using a questionnaire. The data analysis method used is Structural Equation Modeling. Based on research, hierarchical culture, and technical competence have a positive effect on sustainability commitment. Hierarchical culture has no effect on the altruism of Semarang Merchant Marine Polytechnic employees. Technical competence and continuous commitment have a positive effect on altruism of Semarang Merchant Marine Polytechnic employees.*

## PENDAHULUAN

Sistem kerja berbasis merit membuat perubahan dalam budaya kerja pegawai yang dahulu saling membantu dan solider menjadi individual. Individualisme pegawai ini terjadi karena masing-masing pegawai menginginkan agar prestasinya diakui serta mendapatkan nilai yang baik pada evaluasi kinerja pegawai. Adanya perubahan pola kerja menjadi individual ini berdampak pada kinerja pegawai yang berusaha menyelesaikan semua pekerjaan secara mandiri. Hal ini dapat dikatakan baik karena membangkitkan kreativitas dan inovasi dari pegawai, namun di sisi lain pegawai pemerintahan menjadi kurang mau berbagi pengalaman dengan pegawai lainnya maupun membantu pegawai lain menyelesaikan tugasnya karena beranggapan bahwa pegawai tersebut berpotensi menjadi saingan dalam pekerjaannya (Cohen & Liu, 2011). Dampak dari hal tersebut adalah banyak pekerjaan yang tidak dapat terselesaikan oleh pegawai, terutama pegawai baru karena jarangnyanya pegawai senior yang mau untuk bekerja di luar deskripsi pekerjaannya demi kemajuan organisasi, sehingga pada akhirnya transfer ilmu tidak berjalan dengan baik dan membuat kinerja pegawai menjadi kurang optimal (Magdalena, 2014). Kondisi dimana pegawai mau untuk melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya untuk kemajuan organisasinya disebut dengan *Organization Citizenship Behavior* (OCB).

Perilaku pegawai yang mau untuk melakukan pekerjaan melebihi deskripsi jabatan sangatlah penting bagi organisasi, hal ini karena sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2015), kesuksesan suatu organisasi akan membutuhkan pegawai yang melakukan pekerjaan lebih dibandingkan sekedar tugas formal mereka. Saat ini walaupun penilaian berdasarkan merit atau hasil, namun semakin banyak pekerjaan yang dilakukan dalam tim. Organisasi menginginkan agar pegawai mampu dan bersedia untuk melakukan tugas yang mungkin tidak tercantum dalam job description. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki perilaku OCB ini diharapkan oleh organisasi akan memberikan nilai tambah bagi organisasi terutama dalam pencapaian kinerja organisasi.

Permasalahan kurangnya kemauan pegawai untuk melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya untuk kemajuan organisasinya tersebut terjadi pada banyak wilayah di Indonesia dan pada berbagai perusahaan dan institusi termasuk di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang dimana saat ini terjadi penurunan pencapaian kinerja pegawainya yang terlihat dari indeks kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Berdasarkan hasil observasi pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, pegawai yang seharusnya dapat bekerja sama dengan baik dan membantu pegawai lain yang belum menyelesaikan pekerjaan, cenderung justru mengabaikan kesulitan pegawai lain. Pencapaian tujuan organisasi merupakan tugas bersama dan tidak mungkin dilakukan seorang diri, untuk itu diperlukan kerjasama yang baik antar anggota dalam organisasi. Seorang pegawai harus dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan pegawai lain misalnya dengan membantu anggota lain dalam menyelesaikan tugasnya meskipun hal tersebut tidak ada dalam deskripsi pekerjaannya. Hal ini menunjukkan kurangnya komitmen pegawai terhadap organisasinya yang membuatnya mendahulukan ego pribadinya untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri dibandingkan membantu pegawai

lain untuk menyelesaikan targetnya demi kepentingan organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu banyak faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan berdampak pada OCB antara lain adalah motivasi, stres kerja, karir, kepuasan, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi.

Hasil penelitian (Naderi & Hoveida, 2013), (Sarmawa et al., 2015), (Sarmawa et al., 2015) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dari kompetensi teknis terhadap altruisme memiliki perbedaan hasil dengan penelitian (Rahmawati, 2018) yang menyatakan bahwa kompetensi teknis tidak berpengaruh terhadap altruisme. Penelitian (Aktaş et al., 2011) dan (Wiewiora et al., 2012) memiliki hasil bahwa budaya hirarki berpengaruh positif terhadap altruisme, sedangkan penelitian (Felipe et al., 2017) menunjukkan tidak adanya pengaruh budaya hirarki terhadap altruisme. Hasil ini memunculkan riset gap dimana terdapat pengaruh yang berbeda-beda mengenai pengaruh budaya hirarki, dan kompetensi teknis terhadap altruisme. Hal ini membuat penelitian ini menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel moderating untuk mengatasi riset gap. Dalam penelitian ini OCB akan di proxy (diwakili) oleh Altruisme (membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan mereka) dan Civic Virtue (perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi), dimana keduanya merupakan dimensi yang membentuk variabel OCB disamping tiga dimensi yang lainnya yaitu Conscientiousness yaitu berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, misalnya tidak absen di hari kerja. Sportmanship adalah menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh. Courtesy yaitu perilaku bersifat sopan dan sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal. Altruisme digunakan sebagai variabel dalam penelitian ini mewakili OCB karena karakteristik altruisme yang ingin untuk membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan mereka merupakan faktor OCB yang terkuat dan merupakan karakteristik utama OCB (Felipe et al., 2017). Karakteristik pekerjaan di PIP adalah pegawai harus saling bekerja sama karena pekerjaan yang dilakukan berkesinambungan secara keseluruhan sehingga ada keterkaitan pekerjaan dari satu pegawai dengan pegawai lain.

Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi pasti memiliki perasaan terikat terhadap organisasinya sehingga mengindikasikan bahwa Pegawai akan terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi dengan merefleksikan pegawai menjadi kooperatif, suka menolong, perhatian terhadap sesama pegawai dan bersungguh-sungguh dalam bekerja (Wulandari & Prayitno, 2017). Penelitian Bakan dkk (2013), Wulandari dan Prayitno (2017), dan Lestiyanie dan Yanuar (2019) menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan akan berdampak positive terhadap altruisme. Komitmen berkelanjutan digunakan sebagai variabel intervening karena komitmen yang tinggi dan dilaksanakan secara berkelanjutan dipandang akan dapat menjadi jembatan atas kemampuan teknis dan pengaruh dari lingkungan budaya organisasinya terhadap perilaku pegawai untuk mau membantu pegawai lain dalam penyelesaian pekerjaannya (Bakan et al., 2013). Proses sosialisasi organisasi yang baik dapat meningkatkan altruisme yang kuat. Jika altruisme dalam diri pegawai tersebut telah terbentuk dengan baik, berarti pegawai tersebut dapat

mengendalikan perilakunya sendiri di dalam bekerja. Altruisme dapat mengikat para pegawai secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Hasil penelitian (Ch et al., 2013), dan Lestiyanie dan Yanuar (2019) menyatakan bahwa budaya hirarki berpengaruh positif pada komitmen berkelanjutan. Hasil tersebut juga sesuai dengan penelitian (Ameer, 2017), dan (Arumi et al., 2019) yang menyatakan bahwa budaya hirarki berpengaruh positif terhadap altruisme. Sedangkan hasil penelitian Lestiyanie dan Yanuar (2019) menyatakan bahwa budaya hirarki tidak berpengaruh terhadap altruisme. Pegawai yang memiliki kompetensi yang semakin tinggi cenderung akan bekerja lebih dari apa yang menjadi kewajibannya dengan berusaha membantu sesama rekan kerjanya yang mengalami kesulitan sehingga semakin tinggi kompetensi pegawai maka semakin tinggi OCB (Naderi dan Hoveida, 2013). Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian (Anwar & Aima, 2020) dan (Asmoro et al., 2020) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil tersebut juga didukung oleh penelitian Naderi dan Hoveida (2013), Magdalena (2014) dan Sarmawa et al (2015) yang menyatakan bahwa kompetensi teknis berpengaruh positif terhadap altruisme. Sedangkan hasil penelitian Rahmawati (2017) menyatakan bahwa kompetensi teknis tidak berpengaruh terhadap altruisme.

Permasalahan yang terjadi pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang adalah kurangnya keinginan pegawai dalam melakukan tugas yang mungkin tidak tercantum dalam job description atau kurangnya perilaku OCB pegawai menyebabkan terjadinya penurunan kinerja pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Adanya permasalahan di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang dimana hasil pekerjaan kurang maksimal ini diduga disebabkan karena kurangnya perilaku pegawai untuk mau membantu rekannya menyelesaikan permasalahan. Berdasarkan hasil observasi pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, pegawai yang seharusnya dapat bekerja sama dengan baik dan membantu pegawai lain yang belum menyelesaikan pekerjaan, cenderung justru mengabaikan kesulitan pegawai lain. Hal ini diduga dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Fenomena yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah faktor apa sajakah yang mempengaruhi komitmen organisasi dan menyebabkan altruisme pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang tidak berjalan dengan baik yang diindikasikan oleh rendahnya pencapaian kinerja pegawai. Faktor-faktor yang diduga mempengaruhi komitmen organisasi dan peningkatan altruisme pegawai berdasarkan fenomena yang ada dan riset gap, adalah budaya organisasi, dan kompetensi. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan altruisme pegawai sehingga tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh budaya hirarki, dan kompetensi teknis terhadap komitmen berkelanjutan dan altruisme pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.

### **Pengaruh Budaya Hirarki dengan Komitmen Berkelanjutan**

Budaya organisasi adalah fenomena dinamis yang diciptakan oleh interaksi kita dengan orang lain dan dibentuk oleh perilaku kepemimpinan, dan seperangkat struktur, rutinitas, aturan, dan norma yang membimbing dan membatasi perilaku (Siagian, 2015). Hirarki dalam budaya perusahaan yang kuat akan membawa pada keteraturan dalam organisasi yang membuatnya tidak bingung dalam menjalankan perannya di perusahaan. Kondisi demikian membuat pegawai merasa bahwa lingkungan kerja yang dimilikinya lebih nyaman sebab sudah teratur sehingga hubungan antar anggota dalam perusahaan sudah diatur sedemikian rupa yang membuat pegawai mampu mengeluarkan seluruh kemampuannya sesuai peran dan posisinya masing-masing (Dessler, 2015). Budaya organisasi yang kondusif dimana setiap anggotanya merasa nyaman terhadap situasi organisasi yang menyenangkan dapat meningkatkan komitmen organisasi dari pegawai sebab pegawai merasa bahwa dirinya merasa nyaman berada di organisasi yang memiliki visi dan misi yang sesuai (Lestiyanie dan Yanuar, 2019). Budaya organisasi merupakan sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama membari arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku dengan demikian, nilai-nilai tersebut terfokus pada bagaimana organisasi dan anggota-anggota di dalamnya memandang pekerjaan dari perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, keagresifan, dan kemantapan diri pegawai untuk lebih berkomitmen kepada perusahaan (Shoaib dkk, 2013). Uraian ini didukung oleh hasil penelitian Shoaib dkk (2013), Dwivedi dkk (2014), dan Lestiyanie dan Yanuar (2019) menyatakan bahwa budaya hirarki berpengaruh positif pada komitmen organisasi. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub>: budaya hirarki berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan.

### **Pengaruh Kompetensi Teknis dengan Komitmen Berkelanjutan**

Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya (Mangkunegara, 2016). Menurut Robbins dan Judge (2015), kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan. Perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara kekuatan internal (internal forces) yaitu faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang misalnya kemampuan, pengetahuan atau usaha, dan kekuatan eksternal (external forces) yaitu faktor-faktor yang berasal dari luar misalnya kesulitan dalam pekerjaan atau keberuntungan, kesempatan dan lingkungan (Asmoro, 2020). Pegawai dengan kompetensi yang baik dan sesuai memiliki kekuatan internal yang membuatnya akan dapat memahami apa yang harus dikerjakan dan apa fungsi dirinya dalam pekerjaan tersebut. Pemahaman yang baik akan fungsi dan kompetensi yang memadai dari seorang pegawai akan menumbuhkan komitmen tinggi terhadap organisasi (Anwar dan Aima, 2019).

Uraian ini didukung oleh hasil penelitian Anwar dan Aima (2019) dan Asmoro dkk (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi teknis berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H2: Kompetensi teknis berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan

### **Pengaruh Budaya Hirarki dengan Altruisme**

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan merupakan suatu sistem makna bersama, suatu sistem nilai budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih. Pada perusahaan yang memiliki budaya organisasi bertipe hirarki yang kuat, pegawai harus mengikuti suatu set nilai, norma dan peraturan yang kuat dan berjenjang dimana pegawai memiliki masing-masing levelnya dan struktur perusahaan yang sudah tidak dapat berubah (Ahamed dan Mahmood, 2015). Setiap perbaikan budaya kerja kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kerjasama antar pegawai (Lestiyani dan Yanuar, 2019). Proses sosialisasi organisasi yang baik dapat meningkatkan organizational citizenship behavior yang kuat. Jika organizational citizenship behavior pegawai tersebut telah terbentuk dengan baik, berarti pegawai tersebut dapat mengendalikan perilakunya sendiri di dalam bekerja. Altruisme dapat mengikat para pegawai secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan.

Uraian ini didukung oleh hasil penelitian Ameer (2017), dan Arumi dkk (2019) yang menyatakan bahwa budaya hirarki berpengaruh positif terhadap altruisme. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H3: budaya hirarki berpengaruh positif terhadap Altruisme

### **Pengaruh Kompetensi dengan Altruisme**

Pegawai yang memiliki kompetensi akan memiliki dorongan untuk bekerja lebih dari apa yang menjadi kewajibannya, juga memiliki keinginan untuk mengembangkan diri dan membantu serta bekerja sama dengan sekerjanya. OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi dari tuntutan peran di tempat kerja, seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja tanpa mengharapkan imbalan apapun (Magdalena, 2014). Pegawai yang memiliki kompetensi yang semakin tinggi cenderung akan bekerja lebih dari apa yang menjadi kewajibannya dengan berusaha membantu sesama rekan kerjanya yang mengalami kesulitan sehingga semakin tinggi kompetensi pegawai maka semakin tinggi OCB (Naderi dan Hoveida, 2013).

Uraian ini didukung oleh hasil penelitian Naderi dan Hoveida (2013), Magdalena (2014) dan Sarmawa et al (2015) yang menyatakan bahwa kompetensi teknis berpengaruh positif terhadap altruisme. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H4: Kompetensi teknis berpengaruh positif terhadap Altruisme

## **Pengaruh Komitmen Berkelanjutan dengan Altruisme**

Adanya kesamaan visi dan misi antara pegawai dengan perusahaan akan membuat pegawai akan merasa bahwa mereka sudah bekerja di tempat yang sesuai dengan tujuannya. Hal ini akan membuat mereka sanggup apabila diberikan tugas karena mereka merasa bahwa tujuan organisasi juga merupakan tujuan mereka (Bakan dkk, 2013). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima tugas dan melaksanakannya dengan bertanggung jawab. Mereka juga akan cenderung senang dalam membantu rekan kerja yang sedang melakukan tugas di luar kantor. Meningkatnya tingkat kepatuhan terhadap perintah organisasi dan mengindahkan teguran akan terlaksana. Perasaan iri dan konflik sesama rekan kerja pun cenderung tidak terjadi karena mereka lebih memilih untuk menghindarinya (Lestiyanie dan Yanuar, 2019). Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi pasti memiliki perasaan terikat terhadap organisasinya sehingga mengindikasikan bahwa Pegawai akan terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi dengan merefleksikan pegawai menjadi kooperatif, suka menolong, perhatian terhadap sesama pegawai dan bersungguh-sungguh dalam bekerja (Wulandari dan Prayitno, 2017)..

Penelitian Bakan dkk (2013), Wulandari dan Prayitno (2017), dan Lestiyanie dan Yanuar (2019) menyatakan bahwa komitmen berkelanjutan akan berdampak positive terhadap altruisme. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian sebagai berikut :

H5: Komitmen berkelanjutan berpengaruh positif terhadap Altruisme

## **Komitmen Berkelanjutan Memediasi Pengaruh Budaya Hirarki dan Kompetensi Teknis terhadap Altruisme**

Continuance commitment berkaitan dengan an awareness of the costs associated with leaving the organization. Hal ini menunjukkan terdapat pertimbangan untung rugi dalam diri individu mengenai keinginan untuk tetap bekerja atau meninggalkan organisasi. Continuance commitment sejalan dengan pendapat (Becker's, dalam Meyer dan Allen, 1997) yaitu bahwa komitmen adalah kesadaran akan ketidakmungkinan untuk memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena terdapat ancaman akan kerugian besar. Individu yang bekerja berdasarkan continuance commitment bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (need to) untuk melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain. Investasi yang diterima dan alternatif pekerjaan yang sedikit cenderung memaksa individu untuk mempertahankan tanggung jawab mereka untuk tetap berkomitmen sebagai bagian dari organisasi. Ini berarti bahwa individu tetap menjadi anggota organisasi karena terikat oleh keuntungan dari investasi yang bisa didapatkan seperti dana pensiun atau keterampilan khusus yang diberikan oleh organisasi. Dengan adanya komitmen berkelanjutan dari pegawai, maka budaya hirarki dan kompetensi teknis akan semakin dikuatkan sehingga mampu meningkatkan altruisme pegawai. Dengan

demikian, berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan sementara melalui hipotesis penelitian sebagai berikut :

H6: Komitmen berkelanjutan memediasi pengaruh budaya hirarki dan kompetensi teknis terhadap Altruisme

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan penelitian yang bersifat exploratory yaitu penelitian kualitatif dimana peneliti mendeskripsikan pemahamannya tentang fenomena yang sedang dipelajari. Peneliti menceritakan atau menuliskan kembali apa yang ia temui dan pahami pada fenomena tertentu sebagaimana adanya (Ferdinand, 2014). Desain penelitian kausal digunakan untuk membuktikan hubungan sebab dan akibat dari beberapa variabel. Penelitian kausal menggunakan model penelitian yang menggunakan variabel bebas yang akan mempengaruhi variabel terikat pada situasi yang telah direncanakan (Sugiyono, 2013).

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan/ individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Ferdinand, 2014). Dalam pelaksanaan penelitian ini populasinya adalah pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang yaitu sejumlah 124 orang diluar peneliti. Penentuan jumlah sampel sangat dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain tujuan penelitian. Dalam penentuan jumlah sampel juga memerlukan beberapa pertimbangan. Menurut Ferdinand (2014), ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 sudah memadai bagi kebanyakan penelitian. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah metode sensus dimana sampel sama dengan populasi. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner. Pada penelitian ini berdasarkan jenisnya, data yang dipergunakan adalah data kualitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2013). Analisis yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif dimaksudkan untuk menggambarkan hubungan dan pengaruh antara variabel dependen terhadap variabel independen dalam penelitian dengan menggunakan perhitungan statistik. Penggunaan structural equation modelling dilakukan untuk penyelesaian model yang sifatnya structural.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai signifikansi dari masing – masing variabel untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai signifikansi < 0,05, maka hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen dapat diterima.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Hipotesis**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Komitmen	<---	Budaya_Hirarki	,474	,130	3,649	***
Komitmen	<---	Kompetensi_Teknis	,225	,095	2,384	,017
Altruisme	<---	Budaya_Hirarki	,210	,125	1,675	,094
Altruisme	<---	Kompetensi_Teknis	,276	,100	2,765	,006
Altruisme	<---	Komitmen	,348	,121	2,867	,004

Berdasarkan nilai signifikansi yang terlihat pada gambar di atas, dapat dikatakan budaya hirarki (0,000) berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan, sehingga dapat dikatakan hipotesis 1 yang menyatakan budaya hirarki berpengaruh terhadap komitmen berkelanjutan diterima. Hal ini berarti bahwa peningkatan budaya hirarki akan meningkatkan komitmen berkelanjutan secara signifikan.

Berdasarkan nilai signifikansi yang terlihat pada gambar di atas, dapat dikatakan kompetensi teknis (0,014) berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan, sehingga dapat dikatakan hipotesis 2 yang menyatakan kompetensi teknis berpengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan dapat diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa perubahan kompetensi teknis akan meningkatkan komitmen berkelanjutan.

Berdasarkan nilai signifikansi yang terlihat pada gambar di atas, dapat dikatakan budaya hirarki (0,094) tidak berpengaruh signifikan terhadap altruisme, sehingga dapat dikatakan hipotesis 3 yang menyatakan budaya hirarki berpengaruh positif terhadap altruisme ditolak. Hal ini berarti bahwa peningkatan budaya hirarki tidak akan meningkatkan altruisme.

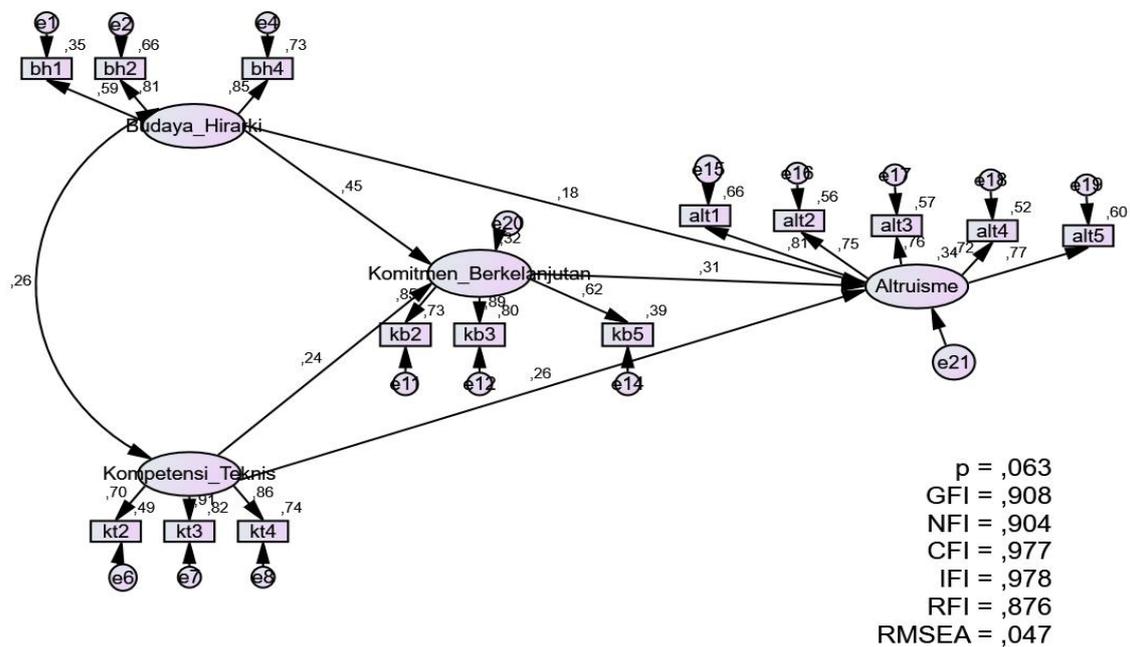
Berdasarkan nilai signifikansi yang terlihat pada gambar di atas, dapat dikatakan kompetensi teknis (0,006) berpengaruh positif terhadap altruisme, sehingga dapat dikatakan hipotesis 4 yang menyatakan kompetensi teknis berpengaruh positif terhadap altruisme diterima. Semakin tinggi kompetensi teknis yang diberikan maka semakin baik altruisme.

Berdasarkan nilai signifikansi yang terlihat pada gambar di atas, dapat dikatakan komitmen berkelanjutan (0,004) berpengaruh positif terhadap altruisme, sehingga dapat dikatakan hipotesis 5 yang menyatakan komitmen berkelanjutan berpengaruh positif terhadap altruisme dapat diterima. Hal ini berarti bahwa peningkatan komitmen berkelanjutan akan menurunkan altruisme.

**Tabel 2**  
**Goodness Of Fit Test Full Model**

No	Indikator	Hitung	Cut-off	Kesimpulan
1	p	0,063	> 0,05 (5%)	Fit
2	GFI	0,908	> 0,90	Fit
3	NFI	0,904	> 0,90	Fit
4	CFI	0,977	> 0,90	Fit
5	IFI	0,978	> 0,90	Fit
6	RFI	0,876	> 0,90	Marjinal
7	RMSEA	0,047	< 0,080	Fit

Sumber: Data Primer yang diolah, 2022



Gambar 1. Output Hasil Pengolahan AMOS

## PENUTUP

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa untuk meningkatkan altruisme pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang, dapat dipengaruhi oleh kompetensi teknis dan budaya hirarki dengan dikuatkan oleh komitmen berkelanjutan sebagai variabel intervening. Komitmen berkelanjutan juga dipengaruhi oleh budaya hirarki, dan kompetensi teknis. Kompetensi teknis mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen berkelanjutan dan altruism pegawai. Komitmen berkelanjutan berpengaruh positif terhadap altruisme pegawai dan komitmen berkelanjutan memediasi pengaruh budaya hirarki dan kompetensi teknis terhadap altruisme pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang sebaiknya memiliki pimpinan yang lebih mampu menegakkan hirarki dalam organisasi yang dapat menunjukkan adanya tingkatan yang perlu dipatuhi dalam

organisasi, serta perlu memberikan pembekalan yang mendalam pada anggota organisasi atau pegawainya sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan dengan lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kiyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24(December 2011), 1560–1573. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>
- Ameer, N. (2017). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Business and Administrative Studies*, 3(5). <https://doi.org/10.20469/ijbas.3.10004-5>
- Anwar, K., & Aima, M. H. (2020). THE EFFECT OF COMPETENCE AND MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENTS AND ITS IMPLICATIONS ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Dijms*, 1(3), 183–196. <https://doi.org/10.31933/DIJMS>
- Arumi, M. S., Aldrin, N., & Murti, T. R. (2019). Effect of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior with Organizational Commitment as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 8(4), 124–132. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i4.274>
- Asmoro, B., Hamid, N., & Rasyid, W. (2020). The Effect Work Culture and Competence on Commitment and Employee Performance of PT. Nindya Karya (Persero). *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 2(1), 34–48. <https://doi.org/10.26487/hjbs.v2i1.305>
- Bakan, I., Buyukbese, T., Ersahan, B., & Ilker Kefe, I. K. (2011). The Effect of Organizational Commitment on Women Employees' Organizational Citizenship Behavior. *Indian Journal of Applied Research*, 3(2), 202–204. <https://doi.org/10.15373/2249555x/feb2013/70>
- Ch, A. S., Zainab, N., Maqsood, H., & Sana, R. (2013). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment : A Comparative Study of Public and Private Organizations. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(5), 15–20.
- Cohen, A., & Liu, Y. (2011). Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers. *International Journal of Psychology*, 46(4), 271–287. <https://doi.org/10.1080/00207594.2010.539613>
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability (Switzerland)*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/su9122354>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. BP Universitas Diponegoro.
- Magdalena, S. M. (2014). The Effects of organizational Citizenship Behavior in the Academic Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 738–742. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.346>
- Naderi, N., & 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. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i2.3991>
- Rahmawati, A. (2018). Effect of Competence on Organizational Citizenship Behavior

- and Performance Management: The Impact on Organizational Effectiveness. *SSRN Electronic Journal*, 74–85. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3187630>
- Sarmawa, I., Suryani, N., & Riana, I. G. (2015). Commitment and competency as an organizational citizenship behaviour predictor and its effect on the performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(1), 1–13.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan : Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Wiewiora, A., Murphy, G. D., Trigunarsyah, B., Coffey, V., & Murphy, G. (2012). Uncovering the Impact of Organisational Culture Types on the Willingness to Share Knowledge between Projects Gearing Up QUT for Collaborative BIM Education View project Construction Productivity influencing factors in KSA View project Uncovering the Impac. Undefined, September 2014. <https://doi.org/10.13140/2.1.1346.1769>
- Wulandari, D. A., & Prayitno, A. (2017). Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 46–57.