

Analisis Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi

Cokorda Istri Sri Satyawati^{1*}, Agoes Ganesha Rahyuda²

Universitas Udayana

Kampus Bukit, Jl. Raya Kampus Unud Jimbaran, Kec. Kuta Sel., Kabupaten Badung, Bali 80361

*corresponding author

cokissrisatyawati17@gmail.com¹, agoesgrahyuda@unud.ac.id²

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v7i2.17794>

Informasi Artikel

Tanggal Masuk 14 April 2022
Tanggal Revisi 24 Juli 2022
Tanggal diterima 01 Oktober 2022

Abstract

The purpose of this study is to find out the effect of organizational culture on OCB mediated by employee engagement at PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar. 76 respondents were used in this study determined with saturated method. Data was collected using a survey approach, where the research instrument used was a questionnaire, then analyzed using the Partial Least Square (PLS). The results showed that organizational culture had a positive significant effect on OCB; Organizational culture has a positive and significant effect on employee engagement; Employee engagement has a positive and significant effect on OCB and Employee engagement able to mediate organizational culture on OCB at PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar.

Keywords : Organizational Citizenship Behavior , Organizational Culture, Employee Engagement

Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk melakukan analisis terkait efek budaya organisasi pada OCB yang dimediasi oleh *employee engagement* di PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar. 76 responden sebagai sampel menggunakan metode sampel jenuh. Pengumpulan data menggunakan pendekatan survei, dimana instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Data tersebut kemudian dianalisis dengan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan pada OCB; Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan pada *employee engagement*; *Employee engagement* mempunyai pengaruh positif signifikan pada OCB dan *Employee engagement* mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap OCB secara parsial pada PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar.

Kata Kunci *Organizational Citizenship Behavior* , Budaya Organisasi, *EmployeeEngagement*

1. Pendahuluan

Berhasil dan suksesnya sebuah bisnis dipengaruhi oleh cara bisnis tersebut melakukan pengelolaan pada sumber daya yang dimiliki. Manusia ialah sumber daya terpenting yang dimiliki perusahaan dikarenakan SDM menyokong berjalannya sistem dan proses bisnis perusahaan [1]. Perusahaan mana pun mengharapkan untuk memiliki sumber daya manusia yang bersedia menuangkan segala kemampuannya dalam kegiatan operasional khususnya

untuk industri yang bergerak di bidang jasa yaitu perbankan. Perbankan perlu SDM yang berkinerja unggul dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya yang berupaya untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Kinerja perbankan bisa dicapai tidak hanya untuk menyelesaikan tugas-tugas umum, tetapi juga memberikan kinerja yang melebihi harapan yang sudah di targetkan. SDM dengan *Organizational Citizenship Behavior* diketahui memiliki kinerja yang unggul [2], Melihat pentingnya OCB khususnya di bidang perbankan, penelitian ini dilaksanakan di PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar. Dalam perkembangannya sampai saat ini PT. BPD Bali bergerak dengan visinya untuk menjadi lembaga keuangan dengan keunggulan kemudian mampu memberikan pelayanan pada UMKM juga memberikan kontribusi pada tumbuhnya ekonomi daerah. Dalam hal ini perusahaan harus memperhatikan kesiapan SDM, juga budaya dalam bekerja yang berupaya untuk membuat peningkatan pada pelayanan serta produknya yang memiliki nilai unggul. PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar harus selalu siap memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah dan perlu karyawan dengan kesiapan menjalankan peranan ekstra diluar kerjanya guna membuat pengoptimalan pada produktivitas

Berdasarkan hasil wawancara terhadap dua karyawan PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar, diperoleh bahwasanya OCB belum maksimal yang ditandai dengan kurangnya kepedulian dalam hal memberikan bantuan pada rekan kerja. Misalnya terdapat rekan kerjanya yang tidak hadir, namun karyawan lain tidak memiliki inisiatif untuk menutupi kekosongan pekerjaan yang ditinggalkan tersebut. Karyawan beranggapan bahwa itu bukan *job description* mereka dan merasa tidak memiliki kemampuan di bidang tersebut. Pernyataan ini menandakan bahwa tingkat *altruism* karyawan masih rendah. Selain itu masalah OCB lainnya adalah masih terdapat beberapa karyawan yang datang tidak tepat waktu ke tempat kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan tidak melakukan hal-hal yang sesuai dengan aturan dalam artian karyawan melanggar prinsip-prinsip *conscientiousness*. Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar perlu melakukan peningkatan pada perilaku OCB pada karyawan.

Rendahnya OCB dapat diberi pengaruh oleh budaya organisasional. Budaya organisasional ialah sebuah sistem terkait pemaknaan dalam organisasi yang dilaksanakan oleh anggota organisasinya biasanya dalam bentuk pengasumsian, perspektif, prinsip, ekspektasi, norma serta nilai antara karyawan dalam suatu organisasi yang saling membantu, membimbing serta berkoordinasi sesama anggota organisasinya [3]. Secara umum penerapan budaya organisasi yang berorientasi pada proses akan mempengaruhi motivasi karyawan yang melibatkan hubungan interpersonal antar karyawan.

Budaya organisasi menunjukkan cara karyawan dalam perusahaan meyakini, mempelajari, menerapkan serta mengembangkan karakteristik khas perusahaan yang dapat dijadikan pedoman berperilaku guna mencapai sasaran perusahaan yang sudah ditentukan [4]. Budaya organisasi diketahui memberi signifikansi hubungan positif pada OCB [5][6], perusahaan harus mendorong karyawannya untuk terlibat dalam OCB dengan menanamkan nilai-nilai etika dalam budaya organisasi ditempat kerja. Namun, terdapat penelitian yang menyebutkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB [7].

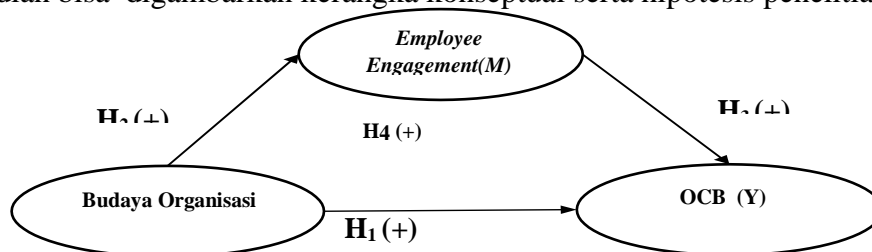
Faktor lainnya yang bisa mempengaruhi OCB dalam melaksanakan tugas diluar pekerjaan pokok individu dalam organisasi adalah *employees engagement*, atribut penting dalam mencapai keberhasilan, pertumbuhan dan stabilitas organisasi, yang dalam hal ini

karyawan akan bekerja secara optimal dengan memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan [8]. *Employee engagement* memiliki makna bahwa keterikatan dapat terjadi ketika nilai-nilai individu dan organisasi memiliki kesamaan sehingga individual tersebut akan mengeluarkan sikap-sikap positif, salah satunya adalah OCB. *Employees engagement* diketahui memberikan pengaruh positif serta signifikan pada OCB [9][10]. Saat karyawan mempunyai keterikatan yang kuat dengan organisasi maka karyawan akan mengerahkan usaha yang terbaik dalam melakukan penyelesaian atas tugas kerja mereka. Tingginya *employee engagement* maka akan meningkatkan serta memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB [11]. Banyak studi empiris menemukan bahwa *employee engagement* yang lebih tinggi pada pegawai akan berdampak positif pada pekerjaan mereka yang berkorelasi positif dengan kinerja kerja dan OCB, artinya perusahaan perlu lebih memperhatikan tingkat *employee engagement* yang diberikan karyawan sehingga dapat meningkatkan OCB. Namun, kesenjangan penelitian (*research gap*) ditemukan dalam hasil penelitian pada PDAM Kota Padang dimana *employee engagement* memberikan pengaruh tak signifikan pada OCB [12].

Teori yang melandasi penelitian ini adalah *social exchange theory* yang menjelaskan terkait karyawan yang cenderung mengembangkan hubungan berkualitas tinggi berdasarkan pada siapa mereka berinteraksi, bagaimana mereka berinteraksi, dan bagaimana pengalaman mereka. *Social exchange theory* merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk bersikap dan berperilaku lebih positif terhadap organisasi. Perilaku positif interpersonal terjadi dikarenakan adanya hubungan interaksi antara dua individual atau lebih yang secara sukarela menawarkan keuntungan bagi satu sama lain. Konteks ini juga berlaku dalam organisasi, ketika individu dan organisasi sama-sama memberikan keuntungan, maka terjadi hubungan simbiosis mutualisme. *Social exchange theory* dan norma timbal balik menjelaskan bagaimana menjaga keseimbangan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Apabila dua belah pihak antara karyawan dan organisasi mampu memberikan sesuatu hal satu sama lain yang didasari pada kepercayaan, maka proses pertukaran sosial akan dapat terjadi. Adanya interaksi yang kuat dapat membangun hubungan antara karyawan dan organisasi, sehingga karyawan akan melakukan OCB untuk mencapai reputasi yang baik bagi organisasi ketika mereka merasa bahwa itu memberikan perhatian khusus terhadap nilai-nilai dan kepentingan karyawan tersebut. Oleh karena itu, individu akan berusaha membantu tercapainya tujuan dan rencana strategis dari organisasi, begitu pula sebaliknya organisasi akan memberikan individu reward sesuai dengan capaian kinerjanya. Selanjutnya, pertukaran sosial memiliki kekuatan dalam menumbuhkan keterikatan karyawan. Individu yang memiliki keterikatan dengan organisasi, maka individu tersebut akan mengeluarkan sikap-sikap positif, salah satunya adalah OCB, selain itu peran kuat dari budaya organisasi juga mampu mendorong tumbuhnya keterikatan karyawan [13].

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membangun *employees engagements*. Saat budaya organisasi sejalan pada ekspektasi karyawan, keterikatan karyawan menjadi meningkat [14]. *Employee engagement* timbul saat karyawan merasanyaman pada suatu organisasi, kenyamanan ini didapat dari budaya organisasi, lingkungan kerja yang mendukung, serta komunikasi antar karyawan dan pemimpin. Namun hasil penelitian pada karyawan non-PNS Dinas Pertanian dan Pangan Kebumen memperlihatkan budaya organisasi tidak memberikan pengaruhnya pada *employee engagement* [15]

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Nugraha dan Adnyani (2018) mengatakan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap OCB [5]. Disisi lain Indryani dan Ardana (2019) menemukan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB [10]. Abbas (2017) juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* [16], maka dapat dikatakan bahwa *employee engagement* memiliki indikasi mampu memediasikan pengaruh budaya organisasi pada OCB. Penelitian terdahulu telah meneliti pengaruh langsung budaya organisasi terhadap OCB, *employee engagement* terhadap OCB dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*. Namun penelitian terkait peran *employee engagement* sebagai mediator antara budaya organisasi dan OCB masih terbatas sehingga penelitian ini dilakukan untuk melakukan analisis terkait efek budaya organisasi pada OCB yang dimediasi oleh *employee engagement* di PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar. Kemudian bisa digambarkan kerangka konseptual serta hipotesis penelitian yakni :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Persepsi karyawan yang tinggi pada nilai yang tersemat di budaya organisasi bisa menimbulkan sikap rela karyawan untuk melaksanakan kerja selain yang tertuang pada deskripsi pekerjaan mereka [17][18][19], yang berarti budaya organisasi menguat dan berlangsung secara mendalam di benak karyawan sehingga mereka menjadi sering perilaku OCB dilakukan [20][21]. Budaya yang tepat akan menghasilkan efektivitas sesuai dengan harapan organisasi. Budaya organisasi diperlukan untuk membina kerjasama, tanggung jawab, profesionalisme dan kerja tim sehingga menghasilkan perilaku positif salah satunya adalah OCB. Kesesuaian budaya dalam suatu organisasi akan meningkatkan kebersamaan, sehingga akan memunculkan kepedulian untuk membantu rekan kerjanya dan dapat dipastikan bahwa hal ini merupakan sikap OCB.

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

Budaya organisasi yang kuat sehingga karyawan loyal kepada perusahaan yang dalam hal ini tingkat *employee engagement* semakin tinggi [16]. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif signifikan pada *employee engagement* dimana budaya organisasi bisa menuntun karyawan agar mempunyai keyakinan bahwasanya rasa terikat serta rasa percaya mereka ialah esensi pokok dalam peningkatan kinerja serta perkembangan organisasional [22].

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*
Employees engagements memberikan signifikansi hubungan positif pada OCB [23][24][25]. Terkait perspektif dukungan organisasi dan pertukaran sosial, karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya dengan intens cenderung mengembangkan kepercayaan dalam manajemen dan menunjukkan sikap yang baik terhadap organisasi mereka, dengan demikian,

menunjukkan perilaku peran ekstra.

H3 : *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Perusahaan yang mampu menginternalisasikan budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkat *employee engagement* sehingga dapat diwujudkan dengan baik. Semakin tinggi *employee engagement* karyawan dan semakin baik penerapan budaya organisasi di perusahaan maka OCB karyawan akan meningkat [26][27]. Budaya dengan OCB memiliki keterkaitan dengan arah yang sama yakni jika budaya diterapkan dengan kuat maka akan meningkatkan OCB karyawan yang ada pada perusahaan. Budaya organisasi mempengaruhi *employee engagement*, disisi lain *employee engagement* juga mempengaruhi OCB, dan OCB juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi

H4 : *Employee engagement* memediasi budaya organisasi terhadap OCB

2. Metode

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif kausalitas. Penelitian ini menjelaskan tentang peran *employee engagement* dalam memediasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap OCB. Lokasi penelitian ini adalah PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar pada tahun 2021 yang berjumlah 76 karyawan . Metode penentuan sampel karena menggunakan seluruh populasi maka teknik *sampling* yang digunakan adalah teknik *sampling* jenuh. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara dan *survey* dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah PLS (*Partial Least Square*) dengan program *SmartPLS* 3.0. Indikator setiap variabel dalam penelitian ini tercermin pada Tabel 1

Tabel 1. Matrik Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	1. <i>Altruisms</i> 2. <i>Courtesy</i> 3. <i>Conscientiousness</i> 4. <i>Sportsmanships</i> 5. <i>Civic virtue</i>	Organ (2006)
2	Budaya Organisasi (X)	1. <i>Involvements</i> 2. <i>Consistency</i> 3. <i>Adaptability</i> 4. <i>Missions</i>	Denison <i>et al.</i> (2003)
3	<i>Employee engagement (M)</i>	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i>	Sugianingrat <i>et al.</i> (2021)

3. Hasil dan Pembahasan

Rsquare employee engagement 0,293 dan *Rsquare OCB* yakni 0,602 seperti yang tertuang dalam tabel 2.

Tabel 2. *Rsquare*

Variabel	<i>RSquare</i>
OCB (Y)	0,602
<i>Employee Engagement (M)</i>	0,293

Sumber : Data primer diolah, 2022

Selanjutnya dilakukan perhitungan terkait penilaian observasi oleh model serta pengestimasi parameter melalui formula *Qsquare* :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,293)(1 - 0,602) = 0,718$$

Nilai *predictive relevance* sebesar 0,718. Nilai ini lebih besar dari 0, sehingga dapat diartikan bahwa 71,8 persen variasi pada variabel OCB dijelaskan oleh variabel yang digunakan pada model dan 28,2 persennya dijelaskan oleh faktor lainnya di luar model serta variabel laten dependen mempunyai pengaruh yang kuat terhadap variabel laten eksogen.

Tabel 3. Hasil Uji Path Coefficients

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mea</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
Budaya Organisasi (X) → OCB (Y)	0,547	0,54	0,096	5,678	0,000
Budaya Organisasi (X) → <i>Employee Engagement</i> (M)	0,541	0,55	0,077	7,041	0,000
<i>Employee Engagement</i> (M) → OCB (Y)	0,329	0,346	0,121	2,718	0,007
Budaya Organisasi (X) → <i>Employee Engagement</i> (M) → OCB (Y)	0,178	0,191	0,075	2,377	0,018

Sumber : Data primer diolah, 2022

a) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap OCB

Pengujian terhadap hipotesis 1 mengindikasikan adanya signifikansi hubungan budaya organisasi terhadap OCB dengan nilai *t-statistic* yakni 5,678 > 1,96 serta *p-value* 0,000 < 0,05 dimana Hipotesis 1 terbukti kebenarannya, semakin berkualitas budaya organisasi pada PT. BPD Cabang Utama Denpasar maka akan menimbulkan perilaku OCB pada karyawan. Kesesuaian budaya dalam suatu organisasi akan meningkatkan kebersamaan, sehingga akan memunculkan kepedulian untuk membantu rekan kerjanya dan dapat dipastikan bahwa hal ini merupakan sikap OCB. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nugraha dan Adnyani (2018) dan Winoto *et al.* (2020) juga mengatakan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap OCB [5][31].

b) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement*

Hasil uji pada hipotesis 2 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan pada budaya organisasi ke *employee engagement* dengan *t-statistic* yakni 7,041 > 1,96 serta *p-value* 0,000 < 0,05, sehingga hipotesis kedua terbukti kebenarannya. Budaya organisasi yang kuat diterapkan oleh karyawan di PT. BPD Cabang Utama Denpasar akan menaikkan *employee engagement*. Keyakinan serta penerapan budaya organisasi yang kuat mampu memberikan arahan bagi karyawan terkait pekerjaan mereka dan mampu membuat karyawan memiliki loyalitas ke perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan Abbas (2017) dan Meng & Berger (2019) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* [16][22].

c) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB

Hasil uji pada hipotesis H3 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan pada *employee engagement* ke OCB dengan *t-statistic* 2,718 > 1,96 serta *p-value* 0,007 < 0,05. sehingga hipotesis ketiga terbukti kebenarannya dimana meningkatnya *employee engagement* di PT. BPD Cabang Utama Denpasar menimbulkan peningkatan pada perilaku OCB karyawan. *Employee engagement* memiliki peran pokok dalam membuat peningkatan pada perilaku OCB karyawan, disebabkan oleh karyawan dengan perasaan memiliki pada perusahaan sehingga karyawan memiliki kesediaan untuk terlibat dalam aktivitas perusahaan serta

memiliki kesungguhan pada tugas kerja mereka. Penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Indryani dan Ardana (2019) dan Widati (2019) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB [10][32]

d) *Employee Engagement* Memediasi Budaya Organisasi Terhadap OCB

Pengaruh tidak langsung budaya organisasi, *employee engagement* serta OCB dengan *t-statistic* 2,377 > 1,96 serta *p-value* 0,018 < 0,05 sehingga hipotesis keempat terbukti kebenarannya yakni *employee engagement* terbukti dapat memperkuat efek budaya organisasi pada OCB. Semakin kuatnya budaya organisasi maka perilaku OCB semakin sering dijumpai pada karyawan, di sisi lainnya budaya organisasi yang diyakini dan diterapkan dengan kuat memberikan pengaruh pada peningkatan *employee engagement*. Penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ariani *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa budaya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB [33]. Bayasgalan & Chantsaldulam (2017) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* [26]. Sugianingrat *et al.* (2021) menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB [30]. Claresta (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa *employee engagement* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB [34].

4. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis terkait efek budaya organisasi pada OCB yang dimediasi oleh *employee engagement* di PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa 1) Budaya organisasi memberikan signifikansi hubungan yang positif pada OCB, 2) Budaya organisasi memberikan signifikansi hubungan yang positif pada *employee engagement*, 3) *Employee engagement* memberikan signifikansi hubungan yang positif pada OCB serta 4) *Employee engagement* terbukti dapat memberikan efek mediasi antara budaya organisasi serta OCB.

Implikasi teoritis yang diperoleh dari penelitian ini adalah budaya organisasi dan *employee engagement* secara positif dan signifikan mempengaruhi OCB. *employee engagement* merupakan variabel mediasi parsial karena mampu menunjukkan bahwa budaya organisasi dan *employee engagement* sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi OCB. Hasil penelitian ini menambah kajian empiris memperkuat hasil-hasil studi terdahulu, dan mengkonfirmasi adanya pengaruh budaya organisasi terhadap OCB dimediasi oleh *employee engagement*. Implikasi praktis memfokuskan pada kegunaan dan manfaat dari hasil penelitian untuk meningkatkan perilaku OCB pada karyawan PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar melalui budaya organisasi dan *employee engagement*. Implikasi pertama yaitu diperoleh hasil bahwa PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar menerapkan budaya organisasi dengan baik. Budaya organisasi dibuat oleh pihak manajemen dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang dapat memunculkan sikap-sikap positif saat bekerja salah satunya adalah OCB. Implikasi kedua yang diperoleh adalah terdapat tingginya tingkat *employee engagement* pada PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar, hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa bangga dan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan sehingga akan bersedia untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam pekerjaan serta akan timbul perilaku OCB pada karyawan. Implikasi

ketiga diperoleh hasil bahwa tingginya perilaku OCB pada PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar. Implikasi ini menunjukkan kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaan melebihi dari tugas yang seharusnya mereka kerjakan yang mengacu pada tindakan individu yang menguntungkan dengan berkontribusi pada organisasi bahkan tidak mengharapkan imbalan atas pekerjaan tersebut.

Berdasarkan hasil analisis penelitian, pembahasan dan kesimpulan terdapat beberapa saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan pada PT. BPD Bali Cabang Utama Denpasar. Perusahaan dapat membuat karyawannya untuk melakukan extra-role melalui penyediaan *working-environment* yang nyaman, membayar karyawan dengan bayaran finansial yang disesuaikan dengan beban kerja karyawan dimana kedua elemen tersebut dapat membuat karyawan dengan sukarela mengerjakan extra-role mereka. Selanjutnya, kesuksesan sebuah perusahaan pada penerapan budaya perusahaan dapat menjadi penentu cara karyawan bertingkah laku saat bekerja. Perusahaan diharuskan bisa menciptakan perasaan terikat dalam diri karyawan mereka yang nantinya akan memicu timbulnya rasa semangat serta perasaan untuk menaruh komitmen yang kuat pada pekerjaan, melalui rasa terikat tersebut karyawan bisa dengan sendirinya mewujudkan OCB

Pada penelitian ini diperoleh nilai *predictive relevance* sebesar 0,718 dimana dapat diartikan bahwa 71,8 persen variasi pada variabel OCB dijelaskan oleh variabel yang digunakan pada model dan 28,2 persensisinya dijelaskan oleh faktor lainnya di luar model. Penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel yang diduga memberikan pengaruh pada OCB.

Daftar Rujukan

- [1] Pradana M, Fakhri M, Gilang A, Khairin P. Determinants Of Organizational Citizenship Behavior: The Case Of An Indonesian Insurance Company. *J Bisnis Dan Manaj* 2018;19:88–100.
- [2] Munandar MA, Banani A, Sudarto S. Organizational Citizenship Behavior (OCB) Teachers And Staff (Ptk) Regional Honorariums (Honda) Elementary School (Sd) In Banyumas. *Kaji Ekon Dan Bisnis* 2018;13:17–30.
- [3] Ameer N. Impact Of Organizational Culture On Employee Performance And Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Int J Bus Adm Stud* 2017;3:183–196.
- [4] Muizu WOZ, Sari D. Improving Employee Performance Through Organizational Culture, Leadership, And Work Motivation: Survey On Banking Organizations In Southeast Sulawesi. *J Bisnis Dan Manaj* 2019;20:71–88.
- [5] Nugraha IPS, Adnyani IGAD. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organaisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Setda Kota Denpasar. *E-Jurnal Manaj Univ Udayana* 2018;7:1–28.
- [6] Mahardika INBP, Wibawa IMA. Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan. *E-Jurnal Manaj* 2019;8:7340– 7370.
- [7] Aspan H, Wahyuni ES, Effendy S, Bahri S, Rambe MF, Saksono FB. The moderating effect of personality on organizational citizenship behavior: The case of university lecturers. *Int J Recent Technol Eng* 2019;8:412–6.
- [8] Jain L, Ansari AA. Effect Of Perception Of Organisational Politics On Employee



- Engagement With Personality Traits As Moderating Factors. *South East Asian J Manag* 2018;12:85–104.
- [9] Susanto A, Hadiyati E, Martaleni. Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Employee Engagement Pada KPP Pratama Malang Selatan. *J Ekon Dan Manaj* 2020;21:94–109.
- [10] Indryani NWS, Ardana IK. Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manaj Univ Udayana* 2019;8:5527–5548.
- [11] Fauziridwan M, Adawiyah WR, Ahmad AA. Pengaruh Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention. *J Ekon Bisnis, Dan Akunt* 2018;20:1–23.
- [12] Dalimunthe L, Zuanda MI. Pengaruh Self-Efficacy, Perceived Organizational Support Dan Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Padang. *J Manaj Pendidik Dan Ilmu Sos* 2020;1:114–126.
- [13] Xu S, Wang Y-C, Ma E. A workplace-driven model on the formation of OCB-C: perspectives of social exchange theory and agency theory. *Int J Contemp Hosp Manag* 2022;34:2684–703. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1409>.
- [14] Hasan H, Astuti S, Tri WA, Iqbal M. Impact Of Organizational Culture On Employee Engagement And Employee Performance: A Stimuli- Organism-Response Approach. *J Sos Dan Hum* 2021;23:235–247.
- [15] Rais IS, Parmin. Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Non-PNS Distapang Kabupaten Kebumen). *J Ilm Mhs Manajemen, Bisnis Dan Akunt* 2020;2:813–833.
- [16] Abbas M. The Effect Of Organizational Culture And Leadership Style Towards Employee Engagement And Their Impact Towards Employee Loyalty pp. *Asian J Technol Manag Res* 2017;7:1–11.
- [17] Mahayasa IGA, Sintaasih DK, Putra MS. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Perawat. *Matrik J Manajemen, Strateg Bisnis Dan Kewirausahaan* 2018;12:73–86.
- [18] Zohra D, Tarek H. The Role Of Organizational Culture On Enhancing The Organizational Citizenship Behavior - A Field Study Of The Algerian- Cuban Friendship Hospital For Ophthalmology In Djelfa. *Alger Sci J Platf* 2021;11:561–580.
- [19] Zahreni S, Simarmata R, Nainggolan Y. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Anal J Magister Psikol Uma* 2021;13:2502–4590.
- [20] Soelton M, Noermijati N, Vizano NA, Parmariza Y, Abadi YB, Zulfriadi S. Recognizing The Role Of Job Satisfaction In Predicting The Relationship Between Political Organization, Organizational Climate, And Organizational Culture On Organizational Citizenship Behaviour On Liquor Distributor Companies In Indonesia. *Eur J Bus Manag* 2020;12:1905-2222.
- [21] Azmy A. Implications Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And

- Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior In Electrical Professional Organizations In Indonesia. *Int J Appl Bus Res* 2021;3:63–80.
- [22] Meng J, Berger BK. The Impact Of Organizational Culture And Leadership Performance On Pr Professionals’ Job Satisfaction: Testing The Joint Mediating Effects Of Engagement And Trust. *Public Relat Rev* 2019;45:64–75.
- [23] Ahad A Al, Khan MR. Exploring The Mediating Effect Of Demographic Attributes On The Relationship Between Employee Engagement And Organizational Citizenship Behavior. *Int J Manag* 2020;9:11–23.
- [24] Amadi BZ, Jaja SA, Ukoha O. An Empirical Study On Relationship Between Employee Engagement And Organizational Citizenship Behavior In Maritime Firms, Onne, Nigeria. *Int J Adv Acad Res* 2017;3:16–32.
- [25] Shams MS, Niazi MM, Asim F. The Relationship Between Perceived Organizational Support, Employee Engagement, And Organizational Citizenship Behavior: Application Of PLS-SEM Approach. *Kardan J Econ Manag Sci* 2020;3:35–55.
- [26] Bayasgalan T, Chantsaldulam R. The Impacts Of Organizational Culture, Knowledge Management And Employee Engagement On Job Satisfaction: The Case Of Supportive Service Officers In Mongolia. *Appl Stud Agribus Commer* 2017;11:97–104.
- [27] Ullah PS, Jamal W, Naeem M. The Relationship Of Employee Engagement, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behavior. *Jinnah Bus Rev* 2018;6:35–41.
- [28] Organ DW, Podsakoff PM, Mackenzie SB. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. Sage Publicaton; 2006.
- [29] Denison DR, Haaland S, Goelzer P. Corporate Culture And Organizational Effectiveness: Is There A Similar Pattern Around The World? *Elsevier Sci* 2003;3:205–227.
- [30] Sugianingrat IAPW, Yasa NNK, Sintaasih DK. Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior. Bandung: Media Sains Indonesia; 2021.
- [31] Winoto SA, Priadana S, Indah DY. Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *J Ris Bisnis Dan Manaj* 2020;13:92 –95.
- [32] Widati R. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Pada PT. Lautan Berlian Utama Motor Pangkalpinang. Thesis. Universitas Bangka Belitung, 2019.
- [33] Ariani AP, Sintaasih DK, Putra MS. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Pemediasi Komitmen Afektif Di Sekretariat Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekon Dan Bisnis Univ Udayana* 2017;6:2665–2696.
- [34] Claresta AD. Pengaruh Employee Engagement Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)(Studi Pada Perawat Dan Bidan Rumah Sakit Permata Bunda Malang). *J Ilm Mhs Fak Ekon Dan Bisnis* 2019;8:1–17.