

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI ETIS TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KOMUNIKASI TRANSPARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN PERBANKAN DI KABUPATEN GRESIK

Virginia Gading Utomo Putri
Julius Runtu*)

juliusruntu@ukwms.ac.id

Julius F. nagel

nagel@ukwms.ac.id

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 27 Maret 2023

Revised: 28 April 2023

Accepted: 15 Mei 2023

*) **corresponding author:**

juliusruntu@ukwms.ac.id

Key words:

Ethical Organization Culture,
Transparent Communication, OCB,
Banking Companies

DOI: [10.33508/jumma.v12i1.4719](https://doi.org/10.33508/jumma.v12i1.4719)

ABSTRACT

Digitalization has affected all aspects of business including the banking business. Digitalization has increased efficiency in work, especially regarding the need for human resources. Digitalization has reduced the quantity of human resources needed thereby increasing the demand for quality employees. One of the required employee characteristics is high organizational citizenship behavior (OCB). This study analyzes the influence of ethical organizational culture on OCB with transparent communication as an intervening variable in banking companies in Gresik district. Data were collected from 160 respondents using a non-probability sampling technique using purposive sampling. SEM-PLS is used in the analysis of research data. The research results obtained are hypotheses 1 and 2 are accepted, while hypotheses 3 and 4 are rejected. The results also show that ethical organizational culture has a positive and significant effect on transparent communication, ethical organizational culture has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, transparent communication has a positive but not significant effect on organizational citizenship behavior, and transparent communication has no mediating effect on organizational culture. ethical on organizational citizenship behavior.

PENDAHULUAN

Digitalisasi yang terjadi sejak belakangan ini, membuat para pelaku bisnis harus berinovasi agar tidak tertinggal oleh konsumennya, termasuk dalam dunia perbankan. Kompetisi di pasar bank digital diprediksi akan semakin ketat dengan semakin banyaknya "pemain baru". Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), total ada 14 bank, baik yang tengah dalam proses *go digital* maupun yang sudah mengklaim sebagai bank digital. Bankir senior, Jahja Setiaatmadja, melalui finansial.bisnis.com, memperkirakan dalam satu dekade ke depan, hanya akan ada tiga bank digital yang akan bertahan dan memimpin pasar bank digital.

Dalam persaingan yang terjadi inilah,

seluruh karyawan khususnya dalam dunia perbankan sebagai perusahaan jasa harus terus berusaha untuk tidak mengabaikan para nasabahnya, tetapi harus mampu meningkatkan kualitas pelayanan jasa yang diberikan kepada masyarakat demi mempertahankan mereka. Digitalisasi berdampak juga pada pengurangan jumlah karyawan yang dibutuhkan organisasi. Hal itu berdampak pada tuntutan pada karyawan yang semakin tinggi bahkan tidak sekedar mampu melakukan pekerjaannya tapi melebihi apa yang dituntut oleh pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan harus mampu dan mau melakukan pekerjaan melampaui tuntutan dasarnya. Hal itu hanya dapat dilakukan oleh karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

yang tinggi.

Budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai bersama dan keyakinan yang secara tidak sadar mendorong pilihan dan perilaku yang dibuat oleh anggota organisasi. Hal ini sering dipahami sebagai kombinasi dari struktur dan sistem formal contohnya seperti kode etik, pelatihan etika, dan norma-norma serta perilaku informal yang tidak diucapkan (Schein, 1990). Budaya dibangun dalam konteks sosial dan diperoleh melalui proses pembelajaran yang rumit dalam sebuah organisasi (Schein, 2004).

Komunikasi internal merupakan aktivitas fundamental yang berkontribusi untuk membangun dan memelihara hubungan dalam suatu organisasi (Welch & Jackson, 2007). Organisasi yang transparan akan berbagi informasi secara luas. Menjadi transparan bukan berarti tidak terlihat, tetapi berarti menjadi lebih terlihat. Oleh karena itu, keterbukaan merupakan komponen kunci dari transparansi (Rawlins, 2009). Dari perspektif komunikasi internal, organisasi yang transparan akan dengan sengaja membagikan informasi yang benar, substansial, dan lengkap (Men & Bowen, 2017).

Organizational Citizenship Behavior atau yang lebih dikenal OCB adalah kondisi dimana karyawan secara sukarela mempromosikan, merekomendasikan (Fullerton, 2011) atau membela organisasi mereka (Men, 2014), yang dapat diungkapkan melalui percakapan tatap muka ataupun online. Thelen (2019), mendefinisikan advokasi karyawan sebagai manifestasi sukarela verbal (tertulis dan lisan) atau nonverbal dari dukungan, rekomendasi, atau pembelaan organisasi atau produknya oleh seorang karyawan kepada publik internal atau eksternal.

Berdasarkan fenomena tersebut maka dalam penelitian ini dianalisis tentang faktor yang mempengaruhi OCB karyawan khususnya di industri perbankan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Budaya organisasional etis dan komunikasi transparan dalam organisasi terhadap OCB karyawan perbankan.

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Budaya Organisasi Etis

Ethical culture atau budaya etis adalah pandangan bahwa seorang karyawan memiliki kondisi dalam organisasi yang mendorong untuk berperilaku etis dan tidak etis (Trevino et al, 1998). Pada penelitian sebelumnya ditemukan bahwa tingkat perilaku tidak etis yang lebih rendah terjadi pada organisasi dengan budaya etis atau *ethical culture* yang lebih kuat (Trevino et al, 1998). Karyawan akan cenderung untuk berperilaku etis saat organisasi mendorong dan mengharapkan pengambilan keputusan yang etis (Sims & Keon, 1999). Untuk mengembangkan dan menciptakan budaya etis ini dibutuhkan struktur etis dan juga individu yang etis.

Budaya etis atau *ethical culture* ini mengacu pada penerapan prinsip yang mengatur terkait masalah moral yang muncul pada lingkungan bisnis (Mitonga-Monga & Cilliers, 2015). *Ethical culture* ini pada organisasi dianggap sebagai kemampuan untuk menginspirasi para anggota organisasi untuk bertindak secara etis dan untuk menahan diri dari tindakan tidak etis (Riivari & Lamsa, 2019). Selain menginspirasi *ethical culture* ini juga mempengaruhi sikap, perilaku, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi (Huhtala et al, 2014).

Komunikasi Transparan

Salah satu bentuk komunikasi internal yang bisa menghasilkan hasil positif contohnya adalah transparansi. Dengan menjadi transparan maka organisasi akan bisa membagi informasi secara luas, dan transparansi ini bukan berarti tidak terlihat melainkan menjadi lebih terlihat. Kualitas pertama transparansi adalah informasi yang diberikan harus benar, substansial, dan memiliki manfaat (Rawlins, 2009). Meskipun informasi tersebut salah atau benar, informasi itu harus disampaikan secara seimbang, tepat waktu, dan mudah dipahami pada publik (Heise, 1985). Komunikasi internal yang

transparan merupakan salah satu bentuk kunci organisasi dalam hubungan internal dilihat dari sudut pandang komunikasi internal dan hubungan masyarakat (Jiang & Men, 2017).

Komunikasi transparansi atau *transparent communication* adalah suatu komunikasi pada organisasi yang menyediakan informasi yang bisa dirilis secara hukum pada karyawan baik negatif maupun positif (Men, 2014). Untuk mengkonsepkan komunikasi yang transparan, para ahli membagi ke dalam tiga sub elemen yaitu sustansibilitas, akuntabilitas, dan partisipasi (Men & Stacks, 2014): *Sustansibilitas* mengacu pada penyediaan informasi yang akurat, tepat waktu, seimbang, dan tegas oleh organisasi kepada karyawan mereka (Heide & Simonsson, 2014); *Akuntabilitas* terkait dengan tanggung jawab organisasi atas pelaporan kegiatan dan kebijakan organisasi yang objektif dan seimbang, baik itu informasi positif maupun negatif (Rawlins, 2009); sedangkan *Partisipasi* terkait dengan keterlibatan pemangku kepentingan dalam mengidentifikasi informasi yang mereka butuhkan, yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang akurat (Rawlins, 2009).

Singkatnya, komunikasi yang transparan dapat diterapkan ketika organisasi membuat semua informasi yang dapat dirilis secara hukum tersedia untuk umum kepada karyawan mereka, baik yang bersifat positif atau negatif, dengan cara yang akurat, tepat waktu, dan seimbang, dan memastikan partisipasi karyawan dalam mengidentifikasi dan mendistribusikan informasi. (Kim, 2018).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB adalah salah satu hal yang penting, karena dengan adanya OCB, organisasi mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi serta kepuasan pelanggan (Organ, 1990). Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam mengembangkan OCB karyawan adalah dengan melakukan komunikasi secara aktif dan memberikan dukungan pada karyawan. Saat karyawan merasa percaya bahwa perusahaan atau organisasi menghargai hubungan mereka, maka karyawan akan merasa memiliki

kewajiban untuk ikut terlibat dalam perilaku yang bisa mendukung perusahaan (Podsakoff et al., 2000). Advokasi karyawan ini sebelumnya juga sudah didefinisikan menjadi jenis dari OCB dimana secara sukarela karyawan akan melakukan promosi, merekomendasikan (Fullerton, 2011), atau membela perusahaan mereka (Men, 2014) yang dilakukan baik secara *online* atau secara langsung.

Saat OCB dikembangkan dalam sebuah perusahaan, maka perusahaan atau organisasi tersebut akan menjadi lebih positif, menginspirasi, dan menarik bagi karyawan dalam bekerja (Organ et al., 2006:3). Penelitian terkait OCB ini berfokus pada dampak atau efek OCB terhadap kinerja individu, tugas, dan kontekstual (Podsakoff et al., 2014). OCB memiliki 5 (lima) indikator menurut Mitonga-Monga J. (2019), yaitu:

- a) *Altruism*, mengacu pada perilaku misalnya sukarela membantu karyawan lain yang memiliki masalah pekerjaan seperti beban kerja berat, masalah pribadi, dan memberi dukungan pada karyawan baru;
- b) *Courtesy*, merupakan perilaku bebas yang bertujuan untuk mencegah konflik atau masalah tentang pekerjaan dengan orang lain;
- c) *Sportsmanship*, kemauan seseorang untuk mentoleransi keadaan perusahaan atau organisasi yang kurang ideal tanpa mengeluh dan mampu menyelesaikan masalah di luar tanggung jawab;
- d) *Conscientiousness*, seseorang yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan;
- e) *Civic Virtue*, perilaku seseorang yang memberikan perhatian besar dan minat aktif dalam proses politik organisasi, termasuk mengekspresikan pandangan, hadir dalam pertemuan, serta ikut dalam perkembangan masalah yang melibatkan organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Thelen dan Formanchuk (2021), variabel yang digunakan adalah advokasi karyawan, yang sebelumnya telah didefinisikan sebagai jenis OCB, yang mana dari poin diatas termasuk dalam poin *conscientiousness*. Penelitian ini mengadopsi OCB Thelen dan Formanchuk (2021)

Hubungan antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Budaya Organisasi Etis Terhadap Komunikasi Transparan

Budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai bersama dan keyakinan yang secara tidak sadar mendorong pilihan dan perilaku yang dibuat oleh anggota organisasi. Hal ini sering dipahami sebagai kombinasi dari struktur dan sistem formal contohnya seperti kode etik, pelatihan etika, dan norma-norma serta perilaku informal yang tidak diucapkan (Schein, 1990). Budaya dibangun dalam konteks sosial dan diperoleh melalui proses pembelajaran yang rumit dalam sebuah organisasi (Schein, 2004).

Budaya etis merupakan penerapan prinsip yang mengatur terkait masalah moral yang muncul pada lingkungan bisnis (Mitonga-Monga & Cilliers, 2015). Budaya organisasi etis ini dalam suatu organisasi dianggap sebagai kemampuan untuk menginspirasi para anggota organisasi untuk bertindak secara etis dan untuk menahan diri dari tindakan tidak etis (Riivari & Lamsa, 2019). Salah satu tindakan etis dalam organisasi adalah adanya komunikasi transparan. Dengan menjadi transparan maka organisasi akan bisa membagi informasi secara luas, dan transparansi ini bukan berarti tidak terlihat melainkan menjadi lebih terlihat. Kualitas pertama transparansi adalah informasi yang diberikan harus benar, substansial, dan memiliki manfaat (Rawlins, 2009). Budaya etis memiliki ciri-ciri seperti kompetensi keuangan, akuntabilitas, timbal balik, rasa hormat, dan integritas (Strickland & Vaughan, 2008). Thelen & Formanchuk (2021) mengemukakan bahwa budaya organisasi etis menunjukkan efek positif yang besar pada komunikasi transparan. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Budaya organisasi etis berpengaruh positif terhadap komunikasi transparan.

Pengaruh Komunikasi Transparan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Komunikasi transparan menurut Men

(2014) adalah komunikasi dalam organisasi untuk menyediakan semua informasi yang dapat dirilis secara hukum pada karyawan baik positif atau negatif. Komunikasi yang transparan merupakan salah satu faktor kunci organisasi dalam hubungan internal (Kim & Lee, 2021), berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan penting yang bisa membantu karyawan melindungi diri mereka dari penipisan sumber daya lebih lanjut dan mengelola berbagai tuntutan pekerjaan secara memadai. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kim & Rhee (2011) menjelaskan bahwa komunikasi internal yang dikelola dengan simetris dikaitkan dengan OCB dan juga perilaku komunikasi karyawan yang positif.

Men & Yue (2018) mengemukakan bahwa karyawan bisa saja lebih terlibat dalam perilaku advokasi jika karyawan merasa bahwa organisasinya dapat berkomunikasi secara transparan kepada mereka. Pada penelitian yang dilakukan oleh Kim & Lee (2021), didapatkan hasil bahwa komunikasi transparan ini memiliki hasil positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil tersebut didukung oleh Thelen & Formanchuk (2021) yang dalam penelitian mereka mengkonfirmasi pengaruh komunikasi transparan terhadap advokasi karyawan. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Komunikasi transparan berpengaruh positif terhadap advokasi karyawan (OCB)

Pengaruh Budaya Organisasi Etis Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Trevino & Weaver (1994) berpendapat bahwa budaya organisasi etis dapat digambarkan sebagai bagian dari budaya organisasi dengan ciri-ciri yang formal seperti kode etik dan sistem penghargaan serta ciri-ciri yang informal seperti perilaku rekan kerja dan norma etika. Budaya organisasi etis ini dianggap sebagai faktor bahwa anggota atau karyawan dalam sebuah organisasi ini memiliki kesamaan dalam artian yang luas dan terkait dengan konsep spektrum luas budaya organisasi (Schenin, 2017). Pada penelitian sebelumnya oleh Huhtala et al (2014) dan Mitonga-Monga &

Flotman (2017) dijelaskan bahwa budaya organisasi etis mempengaruhi karyawan dalam hal sikap, perilaku, dan keterlibatan karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Mitonga-Monga (2019), diperoleh hasil bahwa budaya organisasi etis ini memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Hasil tersebut juga didukung dengan penelitian oleh Ruiz-Palominio dan Martínez-Cañas (2014) yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi etis ini berpengaruh terhadap OCB atau advokasi karyawan. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Budaya organisasi etis berpengaruh positif terhadap advokasi karyawan (OCB)

Peran Komunikasi Transparan dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Etis terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pada penelitian yang dilakukan oleh Thelen dan Formanchuk (2021), diperoleh hasil bahwa budaya organisasi etis memiliki pengaruh positif terhadap OCB melalui komunikasi transparan. Hal ini didukung karena dengan adanya komunikasi yang transparan, budaya organisasi etis dapat mendorong perilaku OCB secara tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung budaya etis terhadap OCB melalui komunikasi transparan adalah signifikan. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Komunikasi transparan memediasi pengaruh budaya organisasi etis terhadap advokasi karyawan (OCB)

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

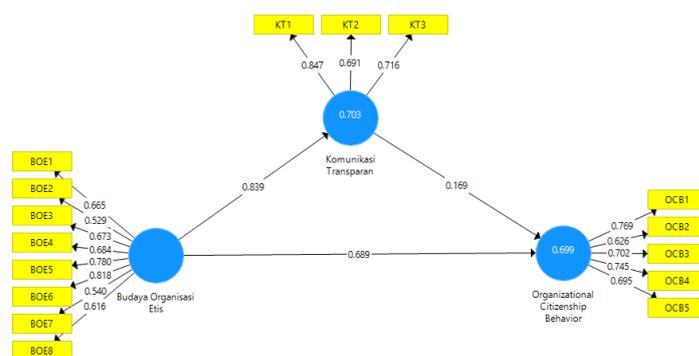
Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kausal. Variabel dalam penelitian ini Budaya Organisasional Etis sebagai variabel independen, Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel dependen, dan Komunikasi Transparan sebagai variabel *intervening*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Non-probability Sampling* yaitu teknik dimana

pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Kriteria yang ditentukan dalam penelitian ini adalah karyawan berusia 17 tahun ke atas, bekerja di perusahaan perbankan selama minimal 1 tahun, dan domisili perusahaan berada di kabupaten Gresik.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM - PLS (*Structural Equation Modeling - Partial Least Square*). Dengan SEM - PLS, peneliti dapat melakukan pengujian atas hubungan antar variabel yang dasar teorinya masih lemah (Kartika, 2017), yang mana dalam penelitian ini merupakan peran mediasi komunikasi transparan terhadap pengaruh budaya organisasi etis pada OCB.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Outer Model



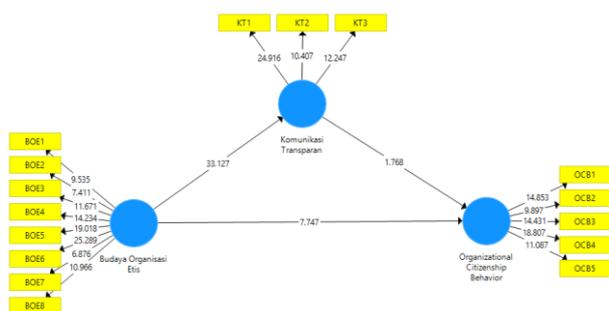
Gambar 1. Outer Model

Pada analisis *outer model*, dilakukan pengujian validitas (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), dan reliabilitas (*composite reliability*). Berdasarkan pengujian yang dilakukan, maka hasil yang didapat dalam uji validitas konvergen berdasarkan nilai *outer loadings* tiap indikator penelitian didapat bahwa semua indikator telah memiliki nilai >0,5 sehingga semua indikator sudah mencapai validitas konvergen. Pada analisis ini indikator variabel telah memenuhi syarat dari *discriminant validity* karena nilai *cross loadings* indikator terhadap variabel itu sendiri, nilainya lebih besar daripada indikator terhadap variabel lain. Analisis terakhir pada *outer model* adalah uji reliabilitas. Pada uji ini hasil uji reliabilitas reliabel yaitu, dengan kriteria nilai Cronbach's Alpha > 0,7 dan nilai

Composite Reliability memiliki cut off > 0,7. Untuk uji validitas agar hasilnya valid dilakukan dengan melihat nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0,5. Hasil yang diperoleh seluruh variabel memiliki nilai *Composite Reliability* > 0,7 sehingga semua variabel tersebut sudah reliabel. Untuk nilai Average Variance Extracted (AVE), semua variabel sudah memiliki nilai > 0,5 sehingga bisa dikatakan valid. Namun ada satu variabel yang nilainya < 0,5 yaitu variabel budaya organisasi etis sehingga variabel ini tidak valid.

Analisis Inner Model

Pada pengujian *inner model* ini bisa dilakukan dengan melakukan pengujian *R-Square* dan uji hipotesis. Berikut ini adalah model penelitian yang diperoleh:



Gambar 1. Inner Model

Nilai R-Square

Analisis pertama yang dilakukan pada *inner model* adalah melihat nilai R-Square yang merupakan hasil pengolahan data dalam penelitian. Berikut ini adalah nilai R-Square yang diperoleh:

Tabel 1. Nilai R-Square

| | R Square | R Square Adjusted |
|-------------------------------------|----------|-------------------|
| Komunikasi Transparan | 0,703 | 0,701 |
| Organizational Citizenship Behavior | 0,699 | 0,695 |

Sumber: Lampiran 4, Data Diolah

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai R-Square variabel komunikasi transparan adalah 0,703 yang artinya variabel komunikasi

transparan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi etis sebesar 0,703 atau 70,3%. Sedangkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang dipengaruhi oleh budaya organisasi etis dan komunikasi transparan sebesar 0,699 atau 69,9%.

Indirect Effect

Tabel 2. Indirect Effect

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/S TDEV) | P Values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|---------------------------|----------|
| Budaya Organisasi Etis → Komunikasi Transparan | | | | | |
| Budaya Organisasi Etis → OCB | 0.098611 | 0.097917 | 0.086 | 1,656 | 0.098 |
| Komunikasi Transparan → OCB | | | | | |

Nilai *indirect effect* untuk pengaruh budaya organisasi etis terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* sebesar 0.142 dengan nilai T statistik 1.656 lebih kecil dari 1.989 (t-tabel). Nilai signifikansi sebesar 0.098 nilai ini lebih besar dari tingkat alpha 0.05. Jadi, variabel komunikasi transparan bukan variabel mediator atau intervening.

Uji Hipotesis

Analisis selanjutnya adalah uji hipotesis. Dalam uji hipotesis ini nilai *t-statistic* harus > 1,96 agar bisa memenuhi syarat hipotesis diterima. Berikut ini adalah hasil dari penelitian uji hipotesis:

Tabel 3. Koefisien Pengaruh dan T-Statistic

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/SID EV) | P Values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|---------------------------|----------|
| Budaya Organisasi Etis → Komunikasi Transparan | 0,839 | 0,840 | 0,025 | 33,127 | 0,000 |
| Budaya Organisasi Etis → Organizational Citizenship Behavior | 0,689 | 0,701 | 0,089 | 7,747 | 0,000 |
| Komunikasi Transparan → Organizational Citizenship Behavior | 0,169 | 0,161 | 0,096 | 1,768 | 0,078 |
| <i>Indirect Effect</i> | | | | | |
| Budaya Organisasi Etis → Komunikasi Transparan → Organizational Citizenship Behavior | 0,098611 | 0,097917 | 0,086 | 1,656 | 0,098 |

Sumber: Lampiran 4, Data Diolah (2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan uji hipotesis sebagai berikut:

- a. Hipotesis 1
Besarnya koefisien budaya organisasi etis terhadap komunikasi transparan nilainya 0,839 dan nilai *t-statistic* sebesar 33,127. Dari hasil ini disimpulkan bahwa hasil tersebut menunjukkan pengaruh positif antara budaya organisasi etis terhadap komunikasi transparan. Berdasarkan hasil ini maka H1 diterima.
- b. Hipotesis 2
Besarnya koefisien budaya organisasi etis terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilainya 0,689 dan nilai *t-statistic* sebesar 7,747. Dari hasil ini disimpulkan bahwa hasil tersebut menunjukkan pengaruh positif antara budaya organisasi etis terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan hasil ini maka H2 diterima.
- c. Hipotesis 3
Besarnya koefisien komunikasi transparan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilainya 0,169 dan nilai *t-statistic* sebesar 1,768. Dari hasil ini disimpulkan bahwa hasil tersebut menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan antara komunikasi transparan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan hasil ini maka H3 ditolak.
- d. Hipotesis 4
Besarnya nilai *indirect effect* untuk pengaruh budaya organisasi etis terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* sebesar 0.142 dengan nilai *T* statistik 1.656 lebih kecil dari 1.989 (*t*-tabel). Nilai signifikansi sebesar 0.098 nilai ini lebih besar dari tingkat alpha 0.05. Jadi, variabel komunikasi transparan bukan variabel mediator atau intervening. Berdasarkan hasil ini maka H4 ditolak.

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi Etis terhadap Komunikasi Transparan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi etis berpengaruh secara positif dan

berkaitan secara signifikan terhadap komunikasi transparan. Hal ini membuktikan saat budaya organisasi etis meningkat maka komunikasi transparan juga mengalami peningkatan.

Hasil dari penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Berger (2014) dan Thelen & Formanchuk (2021). Pada penelitian yang dilakukan oleh pada penelitian yang dilakukan oleh Berger (2014) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor penentu yang mempengaruhi baik komunikasi internal strategis dan juga perilaku etis. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Thelen & Formanchuk (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi etis berpengaruh signifikan terhadap komunikasi transparan.

Pengaruh Komunikasi Transparan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa komunikasi transparan berpengaruh secara positif dan berkaitan secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini membuktikan saat komunikasi transparan meningkat maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* juga mengalami peningkatan. Hasil dari penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kim & Rhee (2011), Men & Yue (2018) dan Kim & Lee (2021). Pada penelitian yang dilakukan oleh Kim & Rhee (2011) menjelaskan juga bahwa komunikasi internal yang dilakukan secara simetris dikaitkan dengan OCB dan juga komunikasi karyawan yang positif. Hasil penelitian oleh Men & Yue (2018) menjelaskan bahwa bisa diprediksi bahwa karyawan bisa saja lebih terlibat dalam perilaku advokasi jika karyawan merasa bahwa organisasinya dapat berkomunikasi secara transparan kepada mereka. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh dan Kim & Lee (2021) juga menyatakan bahwa komunikasi transparan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Budaya Organisasi Etis terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah

dilakukan, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi etis berpengaruh positif namun tidak signifikan antara komunikasi transparan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini bisa saja terjadi dikarenakan responden yang ada dalam penelitian ini hampir sebagian sebesar merupakan karyawan yang berada di level manajerial. Berbeda dengan responden pada penelitian terdahulu yang merupakan karyawan pada level operasional. Perbedaan ini bisa saja terjadi karena adanya perbedaan pandangan terkait budaya organisasi etis antara karyawan di level operasional dengan karyawan di level manajerial. Budaya organisasi etis mempengaruhi karyawan dalam hal sikap, perilaku, dan keterlibatan karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Mitonga-Monga (2019), diperoleh hasil bahwa budaya organisasi etis ini memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Mitonga-Monga (2019) menyebutkan bahwa ketika karyawan merasakan harapan etis yang jelas, konkret, dan dapat dipahami, dan percaya bahwa para pemimpin bertindak sebagai panutan dan menghormati nilai-nilai etika organisasi, maka mereka cenderung melebihi standar pekerjaan yang telah ditentukan sebelumnya.

Komunikasi Transparan dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Etis terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa komunikasi transparan tidak memiliki pengaruh mediasi terhadap budaya organisasi etis pada *organizational citizenship behavior (OCB)*. Hasil seperti ini bisa saja disebabkan oleh responden yang hampir sebagian sebesar merupakan karyawan yang berada di level manajerial. Berbeda dengan responden pada penelitian terdahulu yang merupakan karyawan pada level operasional. Status atau jabatan karyawan mungkin saja mempengaruhi mereka dalam mengartikan atau memahami terkait pentingnya komunikasi yang transparan dalam suatu perusahaan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Thelen dan Formanchuk (2021), yang memperoleh hasil bahwa budaya organisasi

etis memiliki pengaruh positif terhadap OCB melalui komunikasi transparan. Hasil penelitian ini berpendapat bahwa dengan adanya komunikasi yang transparan, budaya organisasi etis dapat mendorong perilaku OCB secara tidak langsung pada karyawan.

SIMPULAN

Pada penelitian yang menganalisis pengaruh budaya organisasi etis terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dengan komunikasi transparan sebagai variabel intervening pada perusahaan perbankan di Kabupaten Gresik, terdapat 4 hipotesis yang menguji hubungan antara variabel secara langsung dan tidak langsung. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa hipotesis 1 menunjukkan pengaruh positif antara budaya organisasi etis terhadap komunikasi transparan, sehingga hipotesis 1 diterima. Hal ini membuktikan saat budaya organisasi etis meningkat maka komunikasi transparan juga mengalami peningkatan. Hipotesis 2 menunjukkan bahwa komunikasi transparan berpengaruh secara positif dan berkaitan secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hal ini membuktikan saat komunikasi transparan meningkat maka perilaku OCB juga mengalami peningkatan. Hipotesis 3 menunjukkan bahwa budaya organisasi etis berpengaruh positif namun tidak signifikan antara komunikasi transparan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hipotesis 4 menunjukkan bahwa komunikasi transparan tidak memiliki pengaruh mediasi terhadap budaya organisasi etis pada *organizational citizenship behavior (OCB)*.

REFERENCES

- Fullerton, G. 2011. Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 18(1), 92-100. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.10.003>
- between public and government. *Public Affairs Quarterly*, 9(2), 196-217.
- Huhtala M, Tolvanen A, Mauno S & Feldt T.

2014. The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology* 2:1-16
- Jiang, H., & Men, R. L. 2017. Creating an engaged workforce. *Communication Research*, 44(2), 225–243
- Kim, Katie Haejung & Yeunjae Lee. 2021. Employees' Communicative Behaviors in Response to Emotional Exhaustion: The Moderating Role of Transparent Communication, *International Journal of Strategic Communication*, <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1967959>
- Kim, J.-N., & Rhee, Y. 2011. Pemikiran strategis tentang perilaku komunikasi karyawan (ECB) dalam hubungan masyarakat: Menguji model efek megafon dan kepanduan di Korea. *Jurnal Penelitian Hubungan Masyarakat*, 23(3), 243–268. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>
- Men, L. R. 2014. Internal reputation management: The impact of authentic leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254–272
- Men, L. R., & Bowen, S. A. 2017. *Excellence in internal communication management*. New York: Business Expert Press.
- Men, L. R., & Stacks, D. 2014. The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324
- Mitonga-Monga J. 2019. Examining Organisational Citizenship Behaviour as an Outcome of an Ethical Work Culture in a Developing Country. *Journal of Contemporary Management* 16(1):333-356 <https://doi.org/10.35683/jcm18057.017>
- Mitonga-Monga J, Cilliers, F. 2015. Ethics culture and ethics climate in relation to employee engagement in a developing country setting. *Journal of Psychology in Africa* 25(3):242-249
- Mitonga-Monga J & Flotman AP. 2017. Gender and work ethics culture as predictors of employees' organisational commitment. *Journal of Contemporary Management* 14(1): 270-290
- Organ, D. W. 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. 2006. *Organizational citizenship behaviour: Its nature, antecedents, and consequences*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. 2009. Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Rawlins, B. 2009. Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21 (1), 71–99. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- Riivari L & Lämsä Am. 2019. Correction to organisational ethical values of innovativeness. *Journal of Business Ethics* 155(1): 221-241
- Schein, E. H. 1990. Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. 2004. *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sims, R. L., & Keon, T. L. 1999. Determinants of ethical decision making: The relationship of the perceived organisational environment. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 393–401
- Thelen, P. D. 2019. Nurturing employee advocacy: The determining role of internal communication. Dissertation.
- Thelen, Patrick. D., Formanchuk, Alejandro.

2021. Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48
- Trevino, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. 1998. The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviours. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476
- Trevino, L. K., Weaver G, R. 1994. Etika BISNIS: Satu atau dua bidang. *Etika Bisnis Triwulan* 4(02):113-128
- Welch, M., & Jackson, P. R. 2007. Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>