

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan di berbagai sektor perekonomian yang meningkat dipicu oleh globalisasi yang mengharuskan pelaku industri menyesuaikan perilaku, metode, dan strategi usahanya agar mampu mempertahankan eksistensi dan keberlanjutan usaha. Adaptibilitas untuk menyikapi terjadinya perubahan-perubahan lingkungan internal dan eksternal perusahaan mutlak diperlukan mengingat lingkungan merupakan salah satu faktor dominan yang menentukan keberlanjutan dan keunggulan bersaing perusahaan (Oganisjana, 2023). Sebuah organisasi akan mengalami kesulitan mempertahankan keberlanjutan usahanya ataupun meningkatkan kesejahteraan para anggotanya bila perilaku-perilaku anggota yang mencerminkan perilaku ‘warga yang baik’ (*good citizen*) tidak dipertimbangkan pada aktivitas maupun pada penyusunan strategi organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja. Menurut Rismawati & Mattalata (2018), kinerja karyawan merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Setiap instansi/organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja para karyawan dengan harapan yang menjadi tujuan akan tercapai sesuai yang diharapkan oleh suatu instansi/organisasi. Kinerja karyawan mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu instansi. Jika instansi memiliki sumber daya manusia yang baik dan memiliki kinerja yang tinggi, maka tujuan dari instansi tersebut dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh instansi/organisasi tersebut.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi, atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Budaya organisasi dibentuk oleh para individu dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak kepegawaiannya yang diberikan kepada tiap pegawai dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri (Bismala *et al.*, 2017). Dapat dilihat dari hasil penelitian (Jufrizien, 2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan jika budaya organisasi yang diberikan oleh instansi kepada karyawan sesuai, maka akan menumbuhkan kinerja karyawan yang baik yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien sesuai yang diharapkan oleh instansi tersebut.

Komitmen organisasi juga mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut (Yusuf & Syarif, 2018) komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan

yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi, akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya, sehingga merasa senang dalam bekerja. Pegawai akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik yang akhirnya diharapkan dapat memberikan pelayanan dan kepuasan kepada konsumen eksternal. Dapat dilihat dari hasil penelitian (Meutia & Husada, 2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana jika karyawan mendapatkan komitmen organisasi yang baik dan sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut.

Selain komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* juga turut mempengaruhi kinerja karyawan. *organizational citizenship behavior* adalah sebagai perilaku pekerja di atas dan melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan dihargai dalam *reward* formal organisasi, serta memberi kontribusi pada keefektifan organisasi. Dengan kata lain *organizational citizenship behavior* (*OCB*) merupakan perilaku seorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya, namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Ningsih & Suryanata, 2020). Dapat dilihat dari hasil penelitian (Nisa, Santoso, & Azhad, 2018) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (*OCB*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana jika *organizational citizenship behavior* (*OCB*) ditingkatkan dengan baik dan sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif, efisien dan dapat bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan, baik itu pekerjaan sendiri maupun pekerjaan karyawan lain,

sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut dapat berjalan dengan lancar.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya mampu menyelesaikan tugas formal, tetapi juga bersedia memberikan kontribusi ekstra di luar deskripsi pekerjaan. Perilaku kerja sukarela ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang terbukti dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kolaborasi, produktivitas, dan kualitas layanan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor internal organisasi seperti budaya organisasi dan komitmen organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku kerja dan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat diyakini dapat membentuk nilai, norma, dan pola perilaku yang mendorong karyawan bekerja lebih disiplin dan proaktif. Hal ini sejalan dengan temuan Irmayanti, Widiastini & Suarmanayasa (2020), yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh pada kinerja melalui pembentukan perilaku kerja positif. Dwi & Suarmanayasa (2022) juga memperkuat temuan tersebut dengan menyebutkan bahwa kepemimpinan dan kompetensi yang tercipta dari budaya kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Komitmen organisasi juga menjadi faktor penting dalam memengaruhi kinerja. Karyawan dengan komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, rasa memiliki, dan kesediaan memberikan kontribusi lebih, termasuk perilaku sukarela seperti OCB. Penelitian Billah, Suci & Suarmanayasa (2022) menegaskan bahwa komponen

psikologis seperti kepemimpinan harmonis dan kepribadian berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa ditemukan oleh Supadmi, Suarmanayasa & Rahmawati (2023), yang menyatakan bahwa disiplin, motivasi, dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik.

Beberapa penelitian lain menekankan pentingnya motivasi dan lingkungan kerja dalam memengaruhi kinerja. Aditya & Suarmanayasa (2024) menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa diperoleh Bagaskara & Heryanda (2021) yang menemukan hubungan positif antara motivasi dan disiplin kerja dengan peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Dwiyanti, Heryanda & Susila (2019) juga mendukung bahwa kompetensi dan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

OCB berperan penting sebagai faktor yang menjembatani pengaruh variabel-variabel organisasi terhadap kinerja. Menurut Heryanda (2019), kondisi psikologis seperti stres kerja dan kepuasan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui perilaku kerja ekstra yang muncul secara sukarela. Selain itu, penelitian Gorda (2022) menjelaskan bahwa penerapan OCB dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung harmoni dan efektivitas tim.

Di sektor pendidikan dan pelayanan publik, hasil penelitian Manuaba, Rahmawati & Suarmanayasa (2025) menunjukkan bahwa manajemen talenta dan motivasi turut memengaruhi kinerja pegawai non-PNS. Sementara itu, Risadianta, Widiastini & Rahmawati (2025) menemukan bahwa pengembangan karier dapat meningkatkan performa melalui peningkatan kesiapan kerja dan perilaku kerja positif. Pada konteks organisasi privat, penelitian Wiranata, Sinarwati & Rahmawati (2022)

juga menunjukkan bahwa disiplin kerja, komunikasi internal, dan manajemen perubahan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Walaupun berbagai studi menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi, komitmen organisasi, OCB, dan kinerja, masih terdapat inkonsistensi dalam kekuatan hubungan antarvariabel tersebut. Beberapa penelitian menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan, sementara lainnya menemukan bahwa pengaruh tersebut lebih kuat ketika dimediasi oleh variabel psikologis seperti OCB. Kondisi ini menunjukkan adanya *research gap* serta pentingnya mengkaji model hubungan tersebut dalam konteks organisasi yang berbeda.

Bank Negara Indonesia (BNI) didirikan oleh Margono Djojohadikoesoemo dan pemerintah Indonesia pada tanggal 5 Juli 1946, menjadikannya salah satu bank tertua di Indonesia. Pada awal berdirinya, BNI didirikan sebagai bank sentral pertama Republik Indonesia, dengan nama "Bank Negara Indonesia", berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1946 (Kompas.com, 2022). Tugas utama BNI pada masa itu adalah menerbitkan dan mengedarkan alat pembayaran resmi yang dikenal dengan nama "Oeang Republik Indonesia" (ORI) sebagai pengganti mata uang penjajah (Kemenkeu,2023)

Seiring perkembangan waktu dan kebutuhan ekonomi, peran BNI sebagai bank sentral digantikan oleh Bank Indonesia yang didirikan pada tahun 1953. Setelah itu, BNI diubah menjadi bank komersial dengan nama resmi PT Bank Negara Indonesia (Persero). Perubahan ini memungkinkan BNI untuk beroperasi sebagai lembaga perbankan yang menyediakan layanan perbankan bagi masyarakat umum. Pada tahun 1968, BNI resmi menjadi bank milik negara dengan status Badan Usaha Milik Negara

(BUMN). Bank ini kemudian dikenal dengan nama "BNI 1946" untuk menegaskan akar sejarahnya yang kuat. Pada tahun 1996, menjelang ulang tahun emasnya, BNI memperkenalkan logo baru dan mulai dikenal sebagai BNI.

BNI telah memainkan peran signifikan dalam mendukung pembangunan ekonomi nasional. Dengan berbagai layanan seperti pembiayaan korporasi, usaha kecil dan menengah (UKM), serta layanan ritel, BNI terus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan mendukung program pemerintah. Hingga saat ini, BNI dikenal sebagai salah satu bank terbesar di Indonesia dengan jaringan yang luas, baik di dalam negeri maupun internasional. Dengan tagline "Melayani Negeri, Kebanggaan Bangsa", BNI terus berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik dan mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kupang adalah salah satu unit operasional dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. yang terletak di Kupang, NTT. Sebagai bagian dari salah satu bank terbesar dan tertua di Indonesia, BNI Cabang Kupang memainkan peran penting dalam memberikan layanan perbankan kepada masyarakat lokal, termasuk individu dan bisnis. Kantor cabang ini menawarkan berbagai produk dan layanan perbankan, mulai dari tabungan, kredit, hingga layanan investasi. Dengan fokus pada pelayanan nasabah dan pengembangan produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar lokal, BNI Cabang Kupang berkomitmen untuk mendukung pertumbuhan ekonomi regional. Untuk mendukung kelangsungan layanan dan pencapaian target bisnis tersebut, keberadaan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi menjadi sangat krusial. Namun demikian, berdasarkan observasi awal dan wawancara langsung yang dilakukan oleh penulis terhadap sejumlah karyawan di kantor cabang tersebut,

ditemukan bahwa kinerja karyawan masih menjadi permasalahan utama yang perlu dilakukan *improvement* terutama terkait produktivitas dan efektivitas pelayanan.

Berdasarkan data kinerja per Maret 2025, sejumlah indikator utama menunjukkan bahwa kinerja BNI Kupang masih di bawah target yang ditetapkan. Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) hanya mencapai 0,21%, atau 95,15% dari target proporsional bulan Maret dan 82,68% dari target *full year*. Sementara itu, kinerja kredit mencatat pertumbuhan 1,48%, atau 98,18% dari target proporsional Maret 2025 dan baru 89,46% dari target *full year* tahun 2025. Produktivitas tenaga pemasar pun belum menunjukkan hasil yang optimal, dimana dari 27 tenaga pemasar yang dimiliki BNI Cabang Kupang, baru 11 tenaga pemasar yang mampu mencapai produktivitas di atas 100%. Demikian pula halnya dari sisi kualitas layanan, Service Quality Index (SQI) Cabang Kupang per Desember 2024 berada pada angka 3,8 dari target angka 5 sehingga menempatkan BNI Kupang pada peringkat ke-7 dari 9 cabang yang ada di Wilayah Denpasar. Kondisi ini secara agregat menandakan bahwa efektivitas kerja dan sinergi internal di Cabang Kupang masih belum sepenuhnya optimal.

Hasil wawancara penulis dengan beberapa karyawan BNI Cabang Kupang mulai dari level asisten sampai pimpinan, mengindikasikan bahwa akar dari persoalan kinerja tidak semata-mata berasal dari aspek teknis, melainkan juga terkait erat dengan budaya organisasi dan komitmen terhadap nilai-nilai perusahaan. BNI memiliki nilai budaya kerja AKHLAK yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif tetapi dalam implementasinya di cabang masih belum konsisten. Ada beberapa budaya kerja yang perlu mendapat perhatian khusus di Cabang Kupang untuk diperbaiki diantaranya :

1. Kolaborasi :

Kolaborasi antar unit masih ada sebagian kecil dalam perusahaan yang belum berjalan sebagaimana mestinya. Silo antar unit ini menjadi kendala dalam proses dan pencapaian target. Perlu ditingkatkan pola kerja di mana setiap individu dalam perusahaan bekerjasama secara aktif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam budaya ini, nilai utama bukan hanya kemampuan individu, tetapi bagaimana setiap orang bisa berkontribusi, saling mendukung, dan berbagi ide demi hasil yang lebih baik.

2. *Agile* dan *Innovative*

Budaya menunggu arahan/instruksi dari atasan dalam melaksanakan suatu *project* pekerjaan. Kurang adanya inisiatif dan kurang percaya diri dalam mengemukakan ide/inovasinya. Militansi dan inovasi dari pegawai masih kurang. Mereka masih bekerja berdasarkan kebiasaan yang sudah berjalan, disamping itu aktivitas *after sales* yang hampir tidak berjalan baik.

3. Konsisten dan Tanggung jawab :

Konsistensi dan tanggung jawab dari masing-masing pegawai masih kurang. Contohnya: pengimputan *daily activity* harus selalu diingatkan setiap hari, kurang *aware* dengan target individu masing-masing yang seharusnya bisa tercapai.

4. *Zona nyaman* :

Banyak pegawai yang sudah nyaman di posisinya dan tidak mau berpindah tempat dan berkembang.

Kesimpulan terhadap komitmen BNI Cabang Kupang kepada pegawai adalah BNI telah memiliki misi yaitu menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi. Penerapan keadilan karir bagi seluruh pegawai BNI Cabang Kupang dinilai telah berjalan dengan baik. Peluang dan kesempatan berkarir terbuka luas untuk pegawai dengan sistem seleksi yang adil dan transparan. Tidak ada diskriminasi jabatan, usia, gender atau kedekatan pribadi.

Pemberian *reward* dan *punishment* pun telah berjalan baik, bukan hanya secara periodik tapi menjadi budaya sehari hari dalam bekerja dengan senantiasa memberikan apresiasi baik lisan maupun dalam bentuk hadiah atau promosi jabatan untuk pegawai-pegawai yang berprestasi. Pemberian *punishment* pun dilakukan secara konsisten kepada pegawai sesuai dengan hasil kinerja masing dengan sebelumnya dilakukan *coaching* dan *mentoring* serta pembinaan kepada pegawai yang *low perform* atau pegawai melakukan suatu tindakan yang tidak sesuai ketentuan. Hal ini berdampak pada karyawan merasa dihargai dan termotivasi sehingga muncul rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap Perusahaan.

Meskipun demikian, masih ada pendapat yang berbeda dimana *reward* dan *punishment* masih dianggap *bias*. Pemberlakuan *reward* dinilai hanya berdasarkan nilai/score akhir dari suatu indikator. Harapannya adalah dinilai juga apakah indikator tersebut sustain atau tidaknya secara keseluruhan. Untuk keadilan karir perlu perhatian terkait pegawai yang masih dalam grade yang sama di tengah masa kerja yang sudah > 4 tahun atau lebih.

Terkait implementasi OCB di BNI Kupang, pendapat dari responden adalah sebagai berikut: OCB sudah berjalan baik di BNI Kupang tetapi masih belum semua

pegawai menjalankan budaya tersebut. Contohnya: membantu rekan kerja tanpa diminta dan berinisiatif mencari solusi ketika team mengalami hambatan. Menurut mereka, ketika perusahaan adil dalam karir, reward, dan sanksi, maka karyawan akan merasa dihargai dan diperlakukan dengan hormat. Hal ini menumbuhkan komitmen afektif yang kuat, sehingga mereka terdorong untuk membantu rekan kerja dan berkontribusi melebihi tanggung jawab formalnya bagi perusahaan. Mereka menekankan bahwa mentalitas positif dan kepemimpinan yang menginspirasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja cabang. Dukungan manajemen yang kuat turut menjadi pendorong utama motivasi kerja.

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa tantangan utama yang dihadapi BNI Cabang Kupang terletak pada budaya kerja yang belum sepenuhnya kolaboratif dan proaktif, inkonsistensi dalam penerapan nilai-nilai organisasi, serta kebutuhan akan penguatan kepemimpinan di tingkat operasional. Meskipun sistem penghargaan dan komitmen organisasi telah berjalan baik, masih terdapat kesenjangan dalam persepsi dan praktik di lapangan. OCB yang menjadi penopang terciptanya kinerja unggul belum dijalankan secara konsisten oleh seluruh pegawai, dan hal ini berdampak pada pencapaian kinerja cabang secara keseluruhan.

Berdasarkan kondisi tersebut, dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan di BNI Cabang Kupang dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, yakni budaya organisasi, komitmen organisasi, dan perilaku OCB. Untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan, diperlukan intervensi menyeluruh berupa penguatan budaya kerja kolaboratif, peningkatan kepemimpinan yang partisipatif, serta penegakan sistem penghargaan dan karier yang berkeadilan. Dengan demikian, diharapkan karyawan

dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi, berperilaku ekstra peran, dan berkontribusi lebih terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji secara empiris peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel pemediasi antara budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa area penting yang menunjukkan potensi perbaikan dalam konteks kinerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, adaptasi organisasi terhadap dinamika internal dan eksternal menjadi krusial. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, dan perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior* atau *OCB*) diakui memainkan peran kunci dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan observasi awal dan data yang terkumpul, berikut adalah beberapa area utama yang memerlukan perhatian dan pengembangan:

1) Area Pengembangan Kinerja Karyawan

Karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang masih menghadapi tantangan dalam hal efisiensi penyelesaian pekerjaan dan responsivitas terhadap isu-isu yang muncul. Hal ini mengindikasikan adanya ruang untuk peningkatan produktivitas dan efektivitas kinerja karyawan, yang diharapkan dapat lebih mengoptimalkan operasional perusahaan.

2) Area Penguatan Budaya Organisasi

Meskipun PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang telah memiliki pondasi budaya organisasi yang mengedepankan profesionalisme, disiplin, dan keuletan, implementasi nilai-nilai tersebut masih menunjukkan variasi di antara karyawan. Oleh karena itu, diperlukan upaya penguatan dalam penanaman dan penyebaran nilai-nilai budaya organisasi secara lebih merata guna mendorong efisiensi dan efektivitas kerja yang lebih tinggi di seluruh lini.

3) Peluang Peningkatan Komitmen Organisasi

Tingkat komitmen sebagian karyawan terhadap organisasi menunjukkan peluang untuk ditingkatkan, yang berpotensi memengaruhi motivasi kerja. Aspek ini dapat dikembangkan melalui penguatan dukungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan, sehingga dapat lebih memupuk rasa memiliki dan keterlibatan yang kuat.

4) Potensi Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Aspek *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di perusahaan menunjukkan adanya peluang untuk peningkatan. Observasi menunjukkan bahwa masih ada fokus yang kuat pada tugas individu. Dengan mendorong perilaku saling membantu dan kontribusi yang melampaui deskripsi tugas formal, kerja sama tim dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya akan berkontribusi positif terhadap produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

5) Area Pengembangan Kepuasan Kerja

Terdapat ruang untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama terkait dengan persepsi kesetaraan beban kerja. Ketidakmerataan beban kerja yang terjadi

pada posisi yang setara dapat menimbulkan tantangan dalam dinamika hubungan antar karyawan. Upaya untuk menyeimbangkan beban kerja diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan meningkatkan kepuasan karyawan.

6) Peluang Peningkatan Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan juga merupakan area yang dapat ditingkatkan, khususnya pada aspek motivasi ekstrinsik. Optimalisasi sistem penghargaan dan pengakuan atas kontribusi karyawan diharapkan dapat lebih membangkitkan semangat dan antusiasme dalam bekerja, serta mendorong peningkatan produktivitas secara berkelanjutan.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, banyak pertanyaan ilmiah yang muncul terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang. Agar penelitian ini dapat terfokus dan terarah, perlu dilakukan pembatasan masalah dengan mempertimbangkan lingkup bidang ilmu, objek penelitian, waktu, dan biaya yang tersedia. Berikut adalah pembatasan masalah yang ditetapkan untuk penelitian ini:

1) Lingkup Bidang Ilmu

Penelitian ini berada dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya yang terkait dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior (OCB)*, dan kinerja karyawan. Fokus utama penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut

memengaruhi kinerja karyawan serta bagaimana OCB berperan sebagai variabel *intervening* dalam hubungan tersebut.

2) Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang, dengan fokus pada kinerja karyawan di lingkungan internal perusahaan. Pengukuran dilakukan pada faktor budaya organisasi, komitmen organisasi, dan OCB, serta kaitannya dengan kinerja karyawan.

3) Waktu Penelitian

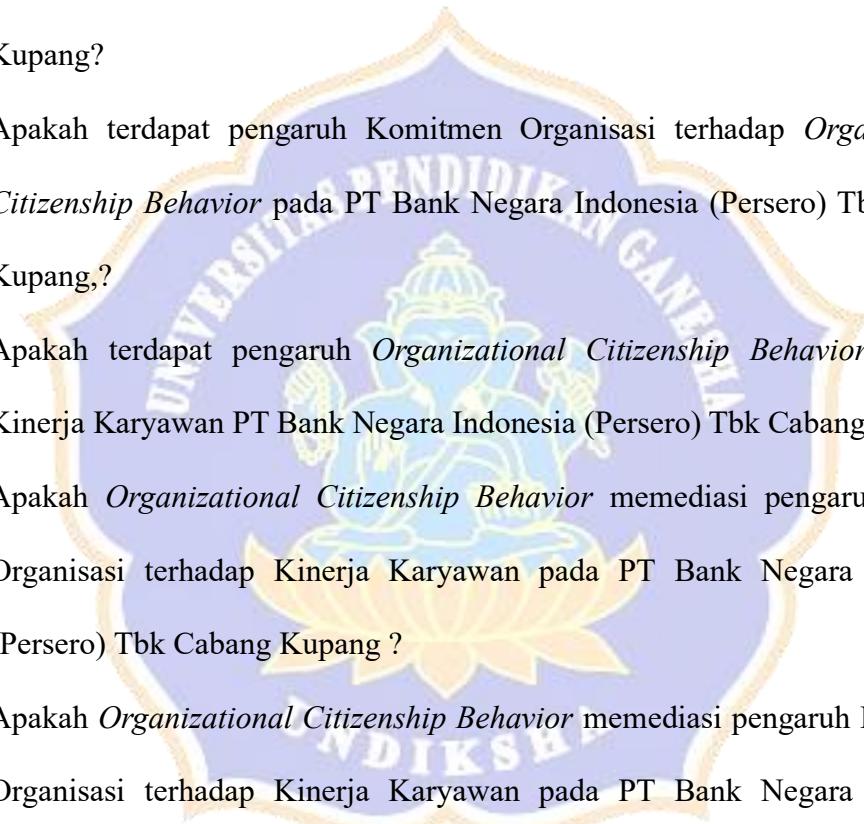
Penelitian ini dibatasi dalam periode waktu yang spesifik, yaitu penelitian lapangan, pengumpulan data, dan analisis akan dilakukan dalam 6 bulan. Rentang waktu ini mencakup *observasi*, wawancara, penyebaran kuesioner, serta analisis data yang dikumpulkan.

4) Biaya

Pembatasan dari segi biaya memperhitungkan penggunaan sumber daya yang efisien, seperti penggunaan metode survei kuesioner sebagai teknik utama pengumpulan data. Selain itu, penggunaan perangkat lunak analisis statistik akan difokuskan untuk meminimalisir biaya. Penelitian ini akan dilakukan dengan anggaran pribadi peneliti, sehingga metode-metode yang dipilih harus tepat guna dalam mencapai tujuan penelitian tanpa melebihi batas biaya yang tersedia.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam pembahasan ini, yaitu sebagai berikut :

- 
- 1) Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang?
 - 2) Apakah terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang?
 - 3) Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang?
 - 4) Apakah terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang,?
 - 5) Apakah terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang,?
 - 6) Apakah *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang ?
 - 7) Apakah *Organizational Citizenship Behavior* memediasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Kupang ?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah diatas, tujuan penelitian penulis ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang.

- 
2. Menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang.
 3. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang.
 4. Menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang.
 5. Menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang.
 6. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang.
 7. Menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang.

1.6 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah teori atau wawasan mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak instansi dalam merumuskan kebijakan pada kinerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang. Mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang.

1.7 Rencana Publikasi

Rencana publikasi ini disusun untuk memfasilitasi proses penyampaian hasil penelitian kepada masyarakat akademis dan praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Kupang. Sejak tahap proposal, peneliti diarahkan untuk mempersiapkan artikel penelitian sesuai dengan template jurnal yang dituju, guna mempercepat proses publikasi. Untuk tujuan tersebut, tesis ini akan disiapkan dan diajukan ke jurnal Manajemen dan Bisnis Sinta 3 (<https://radjapublika.com>).