

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelayanan publik menjadi aspek fundamental bagi instansi pemerintah. Sebagai penyedia layanan bagi masyarakat, pemerintah berkewajiban untuk menyelenggarakan pelayanan yang profesional dan berkualitas tinggi (Santi *et al.*, 2023). Kehadiran organisasi sektor publik yang kompeten dan efisien merupakan elemen penting dalam membangun sistem yang transparan, akuntabel, dan responsif yang memenuhi kebutuhan warga negara. Organisasi sektor publik Indonesia terlibat dalam upaya menyiapkan layanan publik dan harus mampu memberikan kepercayaan terhadap kapabilitas kinerja mereka sebagai organisasi yang secara profesional diatur dalam menyediakan tingkat layanan yang memadai (Nugroho *et al.*, 2021).

Tingkat kepercayaan publik berbanding lurus dengan kualitas layanan yang diterima; semakin puas masyarakat terhadap suatu pelayanan, maka kredibilitas instansi di mata mereka pun akan semakin meningkat (Damayanti *et al.*, 2019). Sehingga kinerja organisasi sektor publik sangat penting untuk menjamin proses pelayanan yang memadai.

Wahyuni (2023) mendefinisikan kinerja sebagai capaian atau hasil dari sebuah program yang diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas tertentu, sejalan dengan alokasi anggaran yang digunakan. Kinerja organisasi merupakan konsep multidimensi yang terkait dengan pencapaian tujuan yang menandakan kapasitas organisasi untuk memanfaatkan sumber daya secara efektif dan menghasilkan keluaran yang sejalan dengan tujuan dan kepentingan pemangku kepentingan

(Khedr *et al.*, 2024). Kinerja yang stabil berkaitan erat dengan dukungan pemangku kepentingan salah satunya masyarakat (Suarmanayasa *et al.*, 2021). Tujuan utama organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja, membuat sasaran, dan menemukan metode baru untuk peningkatan kinerja (Ismail *et al.*, 2021).

Febrianty *et al.* (2023), mengidentifikasi sejumlah elemen kunci yang berdampak pada kinerja, yang meliputi aspek kemampuan, motivasi, hingga budaya organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan, mekanisme penilaian kinerja, serta Organizational Citizenship Behaviour (OCB) juga memegang peranan penting dalam pencapaian tersebut. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi sukarela dari anggota organisasi di luar deskripsi pekerjaan resmi mereka. Tindakan ini, baik secara eksplisit maupun implisit, berperan penting dalam mengoptimalkan efektivitas operasional instansi (Azizah, 2025). Menurut Santoso *et al.* (2022), terdapat hubungan timbal balik yang signifikan antara persepsi perlakuan organisasi dengan manifestasi perilaku kerja karyawan. Perlakuan organisasi yang positif akan menstimulasi peningkatan kinerja melampaui standar minimum melalui tindakan altruistik dan kontribusi ekstra. Sebaliknya, pendekatan manajemen yang bersifat transaksional dan berjangka pendek cenderung mereduksi motivasi karyawan, sehingga mereka hanya akan memenuhi kewajiban formal dan meminimalkan keterlibatan dalam OCB.. Sikap ekstra peran memicu munculnya rasa tanggung jawab dan keterikatan emosional pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini menciptakan kemandirian dalam penyelesaian tugas, di mana pegawai bersedia bekerja secara sukarela tanpa pengawasan langsung karena adanya rasa memiliki yang mendalam terhadap institusi.

Wang (2016) juga menyebutkan faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah *Leader Member-Exchange* (LMX) dan mediator internal yakni kreativitas dan motivasi tugas. Konsep *Leader-Member Exchange* menekankan pentingnya relasi diadik antara pemimpin dan pengikut dalam sebuah organisasi. Sebagaimana dinyatakan oleh Susanto (2023), hubungan yang bersifat positif dan penuh rasa hormat akan mendorong loyalitas karyawan, yang kemudian berimplikasi pada tingginya kontribusi individu terhadap pencapaian organisasi. Menurut Santoso *et al.* (2022), *Leader-Member Exchange* dipandang sebagai sebuah sistem yang mengintegrasikan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan. Di dalamnya terdapat pola perilaku yang saling ketergantungan yang berfungsi sebagai media untuk saling berbagi dan menciptakan nilai tambah di lingkungan kerja. Pemimpin yang memupuk hubungan yang kuat dengan anggota tim dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang kolaboratif, meningkatkan inovasi, dan mengoptimalkan komunikasi di dalam organisasi. Hal ini meningkatkan kinerja organisasi untuk produksi, layanan, dan hubungan pemangku kepentingan, sehingga *Leader-Member Exchange* (LMX) yang kuat meningkatkan keberlanjutan dan daya saing organisasi. Interaksi positif dengan atasan langsung serta keberadaan iklim organisasi yang etis cenderung meningkatkan keterlibatan pegawai. Menurut Lee (2020), fenomena ini berimplikasi pada munculnya perilaku suportif yang krusial bagi pencapaian target-target organisasi secara efektif.

Faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja organisasi menurut Hakim (2024) yaitu budaya organisasi, kepemimpinan, sumber daya manusia, teknologi dan inovasi, lingkungan eksternal, persaingan pasar, regulasi dan kebijakan, kualitas produk dan layanan, kolaborasi dan kemitraan, serta pengukuran

kinerja. Budaya organisasi menjadi suatu hal yang mendukung kinerja organisasi. Budaya organisasi dengan nilai-nilai *Tri Hita Karana* dapat mendukung harmonisasi yang pada akhirnya mendukung organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan dapat secara signifikan meningkatkan kapabilitas inovasi organisasi dan kinerja organisasi (Riza *et al.*, 2025). Budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* seharusnya dapat memperkuat pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* dan *Leader Member Exchange* terhadap kinerja organisasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang harmonis.

Pada *Organizational Citizenship Behaviour*, budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* memperkuat pengaruh positif *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja organisasi melalui keseimbangan spiritualitas (*Parahyangan*), hubungan sosial (*Pawongan*), dan kepedulian terhadap lingkungan (*Palemahan*). Nilai spiritual dalam *Parahyangan* membentuk etika kerja yang tinggi dan loyalitas karyawan, sementara *Pawongan* menciptakan hubungan harmonis yang mendorong kerja sama dan dukungan sosial, yang merupakan inti dari OCB. *Palemahan* memastikan lingkungan kerja yang nyaman dan berkelanjutan, meningkatkan rasa tanggung jawab serta produktivitas. Ketiga elemen ini menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan secara sukarela berkontribusi lebih melalui *Organizational Citizenship Behaviour*, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Pada *Leader-Member Exchange* (LMX), budaya saling menghormati dan mendukung dalam *Pawongan* memperkuat hubungan atasan-bawahan, meningkatkan kepercayaan, dan loyalitas pegawai.

Seluruh elemen yang memengaruhi efektivitas organisasi sangat bergantung pada aspek pemberdayaan sumber daya manusia. Sebagai penyedia layanan publik, instansi pemerintah wajib mengarahkan aparatur mereka agar memiliki kompetensi yang selaras dengan standar operasional yang telah ditentukan (Ningsih & Heryanda, 2024). Apabila dipadukan dengan baik, keseluruhan faktor tersebut dapat menunjang keberhasilan kinerja organisasi.

Organisasi sektor publik di Indonesia yang menghadapi tantangan dalam kinerjanya adalah Kantor Regional X BKN. Pengukuran kinerja Kantor Regional X BKN dilakukan dengan cara membandingkan realisasi dengan sasaran (target) Indikator Kinerja Utama (IKU) yang tercantum dalam dokumen Perjanjian Kinerja. Laporan kinerja BKN memuat 14 IKU yang menggambarkan kinerja organisasi, dimana masing-masing IKU dirancang untuk mengukur pencapaian sasaran strategis secara kuantitatif. Nilai realisasi dari setiap IKU menunjukkan seberapa efektif BKN menjalankan tugas dan fungsinya, serta menjadi dasar penilaian kinerja keseluruhan melalui Nilai Pencapaian Sasaran Strategis (NPSS). Selama periode Rencana Strategis (RENSTRA) tahun 2020-2024, terdapat beberapa IKU yang menunjukkan capaian kinerja Kantor Regional X BKN belum optimal sesuai data yang tersaji pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1 Capaian IKU Kantor Regional X BKN Pada periode RENSTRA 2020-2024

Indikator Kinerja Utama (IKU)		Tahun	Persentase Capaian
IKU 3	Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap Pembinaan Manajemen ASN yang Diselenggarakan di Kantor Regional X BKN	2020	100,24
		2021	100,60
		2022	102,61
		2023	100,11
		2024	98,87
IKU 11	Nilai Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kantor Regional X BKN	2020	93,80
		2021	94,16
		2022	94,26
		2023	94,66

		2024	95,47
IKU 12	Skor Atas Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Kantor Regional X BKN	2020	98,80
		2021	100,12
		2022	102,13
		2023	90,13
		2024	94,31
IKU 13	Persentase Kualitas Pelaksanaan Anggaran Kantor Regional X BKN	2020	101,57
		2021	98,91
		2022	99,46
		2023	100,92
		2024	99,48

Sumber: Kantor Regional X BKN (2025).

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui sebanyak empat IKU dalam lima tahun terakhir menunjukkan kecenderungan realisasi yang masih dibawah 100 persen. Indikator Kinerja Utama tersebut terdiri dari kepuasan masyarakat terhadap pembinaan manajemen ASN yang diselenggarakan di Kantor Regional X BKN, pelaksanaan reformasi birokrasi Kantor Regional X BKN, hasil evaluasi akuntabilitas kinerja Kantor Regional X BKN, dan kualitas pelaksanaan anggaran Kantor Regional X BKN. Target kinerja telah ditetapkan secara sistematis, namun pelaksanaan di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan, baik teknis maupun nonteknis seperti keterbatasan sumber daya dan lain sebagainya. Kondisi ini menunjukkan kinerja Kantor Regional X BKN mengalami permasalahan dan memerlukan upaya peningkatan.

Belum optimalnya capaian kinerja Kantor Regional X BKN juga tercermin dari permasalahan pada indikator ketepatan waktu dan putaran waktu dalam penyelesaian layanan kepegawaian. Berikut disajikan data capaian waktu penyelesaian layanan kepegawaian berdasarkan *Service Level Agreement* (SLA), serta data persepsi masyarakat atas kemudahan prosedur dan ketepatan waktu layanan kepegawaian yang diselenggarakan oleh Kantor Regional X BKN.

Tabel 1.2 Capaian SLA Layanan Kepegawaian Kantor Regional X BKN periode Juli-September 2025

No.	Periode	Jenis Layanan	SLA Layanan tersendiri (%)	SLA Layanan (%)
1	Juli	Mutasi Kepegawaian (Pindah Instansi)	99,885	99,93
		Kenaikan Pangkat (KP)	99,972	
		Penetapan NIP	100	
		Peninjauan Masa Kerja (PMK)	100	
		Pencantuman Gelar (PG)	100	
2	Agustus	Mutasi Kepegawaian (Pindah Instansi)	99,883	99,86
		Kenaikan Pangkat (KP)	99,827	
		Penetapan NIP	100	
		Peninjauan Masa Kerja (PMK)	100	
		Pencantuman Gelar (PG)	100	
3	September	Mutasi Kepegawaian (Pindah Instansi)	99,942	99,91
		Kenaikan Pangkat (KP)	99,872	
		Penetapan NIP	100	
		Peninjauan Masa Kerja (PMK)	100	
		Pencantuman Gelar (PG)	100	

Sumber: Kantor Regional X BKN (2025).

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa indikator kinerja organisasi khususnya pada aspek ketepatan waktu penyelesaian layanan kepegawaian di Kantor Regional X BKN pada periode bulan Juli sampai dengan September 2025 belum mampu diselesaikan tepat waktu sesuai dengan SLA yang telah disepakati, sehingga capaian SLA-nya belum mencapai 100%.

Tabel 1.3 Persepsi Masyarakat atas Ketepatan Waktu dan Kemudahan Prosedur Layanan Kantor Regional X BKN Periode Juli-September 2025

No.	Parameter Penilaian	Periode	Nilai Persepsi	Kategori
1	Ketepatan waktu pelayanan	Juli	3,76	A (Sangat Baik)
		Agustus	3,58	A (Sangat Baik)
		September	3,39	B (Baik)
2	Kemudahan prosedur pelayanan	Juli	3,79	A (Sangat Baik)
		Agustus	3,68	A (Sangat Baik)
		September	3,45	B (Baik)

Sumber: Kantor Regional X BKN (2025).

Tabel 1.3 juga menunjukkan hal yang sejalan dengan Tabel 1.2. Pada Tabel 1.3, terlihat bahwa parameter ketepatan waktu pelayanan dan kemudahan prosedur layanan yang diberikan oleh Kantor Regional X BKN mengalami penurunan nilai dan kategori selama periode bulan Juli hingga September 2025. Penurunan nilai pada parameter kemudahan prosedur pelayanan menunjukkan bahwa masih terdapat prosedur pelayanan yang memerlukan tahapan birokrasi yang dianggap masih kurang mempermudah penerima layanan, sehingga putaran waktu penyelesaian layanan menjadi lebih panjang.

Kantor Regional X BKN memiliki sumber daya manusia yang secara formal dituntut memiliki integritas tinggi sebagai ASN, namun implementasi OCB oleh pegawai belum sepenuhnya berjalan secara efektif atau terdistribusi secara seimbang. Pegawai hanya menunjukkan perilaku positif pada dimensi OCB tertentu saja. Pada dimensi *Altruism*, pegawai telah menunjukkan perilaku positif dengan saling membantu antar rekan kerja, namun pada dimensi *Civic Virtue* seperti partisipasi dan tanggung jawab atas isu organisasi, cenderung masih tergolong rendah. Pegawai cenderung lebih fokus untuk menyelesaikan pekerjaan formal yang menjadi tanggung jawab mereka sehingga enggan untuk terlalu terlibat dalam kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang sifatnya tidak diwajibkan, jika dirasa tidak berdampak pada diri pegawai itu sendiri. Sehubungan dengan kondisi tersebut, maka peneliti menduga bahwa salah satu prediktor kinerja organisasi di Kantor Regional X BKN adalah *Organizational Citizenship Behaviour*.

Ketidakefektifan kinerja Kantor Regional X BKN juga diduga dipengaruhi oleh kurang tingginya kualitas *Leader-Member Exchange* (LMX) di beberapa tingkatan unit kerja di Kantor Regional X BKN. Kualitas LMX yang tercermin dari

komunikasi antara atasan dan bawahan yang cenderung formal dan kaku, menghambat aliran informasi penting menjadi tidak merata. Terhambatnya aliran komunikasi dapat menyebabkan organisasi bergerak lambat dalam hal pengambilan keputusan yang pada akhirnya menjadikan kinerja organisasi tidak optimal.

Pada lingkungan instansi yang berlokasi di daerah dengan kearifan lokal yang kuat seperti Bali, konsep Tri Hita Karana (THK) sering diangkat sebagai filosofi yang relevan. Di Kantor Regional X BKN, penerapan budaya organisasi dengan berbasis Tri Hita Karana belum sepenuhnya terinternalisasi. Kondisi dimana kurangnya penjagaan stabilitas kerja sebagai salah satu indikator pada budaya organisasi, diduga memengaruhi kinerja organisasi. Kurangnya perhatian terhadap aspek *Palemahan* pada budaya organisasi terjadi ketika pegawai mengabaikan kesehatan fisik mereka dan organisasi tidak sepenuhnya mendukung keseimbangan hidup.

Meskipun Kantor Regional X BKN telah berupaya, banyak pegawai merasa lingkungan kerja tidak mendukung keseimbangan antara tugas kantor dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Tuntutan lembur yang mendadak atau pekerjaan yang dibawa pulang secara rutin mengakibatkan waktu istirahat terpotong. Akibatnya, pegawai datang ke kantor dalam kondisi fisik yang tidak benar-benar pulih. Pegawai yang bekerja dalam kondisi lelah cenderung lambat dan kurang efisien, memperpanjang putaran waktu layanan secara keseluruhan. Kurangnya manajemen diri dan istirahat yang cukup, membuat pegawai rentan terhadap emosi yang tidak stabil saat berinteraksi dengan rekan kerja atau instansi yang dilayani. Kondisi mental yang tidak prima merupakan salah satu tanda kurangnya keselarasan aspek *Parahyangan* pada budaya organisasi Kantor

Regional X BKN. Kondisi tersebut juga akan membuat pegawai enggan untuk memberikan upaya ekstra di luar deskripsi pekerjaan formalnya (*Organizational Citizenship Behavior*), serta memungkinkan timbulnya ketegangan atau perbedaan pendapat antar pegawai ataupun antara pimpinan dan bawahan, yang akhirnya dapat memengaruhi kolaborasi dan komunikasi yang vital untuk kinerja tim (*Leader Member Exchange*).

Pengadopsian THK sebagai budaya organisasi dapat menjadi kekuatan unik yang dapat mendorong lingkungan kerja yang positif, komitmen pegawai yang tinggi, dan akhirnya, kinerja organisasi yang optimal. Kinerja yang optimal membutuhkan kestabilan kerja dan integritas yang tinggi, kolaborasi kuat, dan etos kerja yang didasari nilai-nilai THK. Jika spiritualitas (*Parahyangan*) yang menjadi pondasi nilai tersebut lemah, maka dua aspek THK lainnya (*Pawongan* dan *Palemahan*) juga akan ikut melemah. Berdasarkan kondisi tersebut, maka peneliti menduga bahwa budaya organisasi yang dilandasi oleh nilai-nilai Tri Hita Karana dapat memoderasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan *Leader Member Exchange* terhadap kinerja Kantor Regional X BKN.

Hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour*, *Leader-Member Exchange*, dan budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* terhadap kinerja organisasi masih mengalami ketidakkonsistenan. Penelitian Purwanto *et al.* (2021), Sadeghzadeh & Rostamzadeh (2021), Notanubun (2021), Santoso *et al.* (2022), Susanto (2023), dan Haass *et al.* (2023) menunjukkan *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, sedangkan penelitian Afram *et al.* (2022) menunjukkan *Organizational Citizenship Behaviour* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Nugroho *et al.* (2021), Santoso *et al.* (2022), Susanto (2023), Wiguna *et al.* (2023), Khiong (2023), dan Ananda *et al.* (2024) menunjukkan *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, sedangkan penelitian Purwanto *et al.* (2021) menunjukkan *Leader Member Exchange* (LMX) tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian Rijanti *et al.* (2020) menunjukkan budaya organisasi memoderasi pengaruh LMX terhadap kinerja pegawai, yang dimana kinerja pegawai ini memiliki keterkaitan dengan kinerja organisasi.

Penelitian Ghumiem *et al.* (2023), Almahasneh *et al.* (2023), dan Khedr *et al.* (2024) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, kemudian penelitian Dewi & Sujana (2021) dan Harthawan *et al.* (2025) menunjukkan budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hasil berbeda ditemukan dalam penelitian Riza *et al.* (2025) yang menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, bahkan penelitian Nugraha *et al.* (2023) menunjukkan budaya organisasi *Tri Hita Karana* tidak mampu menjadi variabel moderasi pada kinerja organisasi.

Berbagai permasalahan dan inkonsistensi hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penelitian terkait kinerja organisasi masih perlu untuk dilakukan. Penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) yaitu pada penggunaan budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* sebagai variabel moderasi (bukan variabel independen seperti pada penelitian Dewi & Sujana (2021) atau Ghumiem *et al.* (2023)). Konsep *Tri Hita Karana* merupakan kearifan lokal Bali yang khas, yang berbeda dari budaya organisasi yang berlaku umum. Pengujian model moderasi yang menghubungkan LMX dan OCB dengan kinerja, yang kemudian

dimoderasi oleh budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana, secara langsung hanya dilakukan sebagian oleh Gunawan *et al.* (2023) yang hanya memoderasi LMX, tetapi penelitian ini memperluasnya dengan memoderasi OCB dan LMX. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengkonfirmasi dampak langsung LMX dan OCB, tetapi juga secara unik menguji efek kondisional yakni sejauh mana filosofi lokal (Tri Hita Karana) memperkuat atau memperlemah kualitas hubungan pimpinan-bawahan (LMX) dan perilaku ekstra-peran (OCB) terhadap kinerja Kantor Regional X BKN sebagai organisasi sektor publik di Indonesia, yang berbeda dari konteks UMKM/Swasta/Asing seperti pada penelitian Susanto (2023), Sadeghzadeh & Rostamzadeh (2021), dan Ogunja *et al.* (2025)). Penelitian ini mengisi kesenjangan literatur dengan menguji sinergi antara faktor perilaku, kepemimpinan, dan budaya lokal spesifik dalam mencapai kinerja organisasi publik.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut diatas, penelitian ini mengambil judul “Determinan Kinerja Organisasi yang Dimoderasi Budaya Organisasi Berbasis THK pada Kantor Regional X BKN”.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah penelitian ini berdasarkan latar belakang masalah penelitian diatas diantaranya:

- 1) Sebanyak empat IKU dalam lima tahun terakhir menunjukkan kecenderungan capaian yang masih dibawah 100 persen. Kondisi ini menunjukkan kinerja Kantor Regional X BKN mengalami permasalahan dan memerlukan upaya peningkatan.

- 2) Layanan kepegawaian yang dihasilkan belum sepenuhnya dapat diselesaikan tepat waktu.
- 3) Prosedur layanan yang diberikan belum sepenuhnya memudahkan penerima layanan, sehingga memperpanjang putaran waktu penyelesaian layanan.
- 4) Implementasi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) oleh pegawai belum sepenuhnya berjalan secara efektif atau terdistribusi secara seimbang, sehingga diduga berpengaruh terhadap kinerja Kantor Regional X BKN.
- 5) Kurang tingginya kualitas *Leader-Member Exchange* (LMX) di beberapa tingkatan unit kerja internal, sehingga diduga berpengaruh terhadap kinerja organisasi Kantor Regional X BKN.
- 6) Penerapan budaya organisasi berbasis Tri Hita Karana belum sepenuhnya terinternalisasi di lingkungan Kantor Regional X BKN, sehingga diduga menyebabkan kurang kuatnya pengaruh antara OCB dan LMX terhadap kinerja Kantor Regional X BKN.
- 7) Masih terdapat perbedaan atau inkonsistensi atas hasil-hasil penelitian terkait pengaruh OCB, LMX, dan budaya organisasi terhadap kinerja organisasi sehingga perlu untuk dilakukan pengujian kembali atas variabel-variabel tersebut.

1.3 Pembatasan Masalah

Agar pembahasan tetap fokus dan tidak meluas dari topik utama, penelitian ini menetapkan batasan masalah tertentu. Ruang lingkup tersebut dimaksudkan agar proses analisis menjadi lebih terarah dan mendalam, sebagaimana dijabarkan dalam poin-poin berikut.

- 1) Subjek penelitian difokuskan pada pegawai di lingkungan Kantor Regional X BKN.
- 2) Objek penelitian difokuskan pada kinerja organisasi, budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana*, *Organizational Citizenship Behaviour*, dan *Leader Member Exchange*.

1.4 Rumusan Masalah

Peneliti merumuskan beberapa rumusan masalah yang akan diteliti berdasarkan latar belakang masalah diatas yakni.

- 1) Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh positif terhadap kinerja Kantor Regional X BKN?
- 2) Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja Kantor Regional X BKN?
- 3) Apakah budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* memoderasi pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja Kantor Regional X BKN?
- 4) Apakah budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana* memoderasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja Kantor Regional X BKN?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk:

- 1) Menguji pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja Kantor Regional X BKN.
- 2) Menguji pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja Kantor Regional X BKN.

- 3) Menguji pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja Kantor Regional X BKN yang dimoderasi oleh budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana*.
- 4) Menguji pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja Kantor Regional X BKN yang dimoderasi oleh budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana*.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang signifikan, baik dalam pengembangan literatur secara teoretis maupun sebagai referensi aplikatif bagi pemangku kepentingan secara praktis.

1) Manfaat Teoretis

- (1) Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya khazanah keilmuan dan berfungsi sebagai literatur pendukung bagi peneliti selanjutnya yang ingin mendalami topik terkait.
- (2) Penelitian ini diharapkan berfungsi sebagai sumber rujukan ilmiah bagi peneliti yang tertarik mengkaji pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* dan *Leader Member Exchange* terhadap kinerja Kantor Regional X BKN yang dimoderasi oleh budaya organisasi berbasis *Tri Hita Karana*.

2) Manfaat Praktis

(1) Bagi Kantor Regional X BKN

Hasil riset ini diharapkan mampu memberikan basis data dan rekomendasi konkret bagi Kantor Regional X BKN dalam upaya memperkuat fondasi kinerja pegawai, guna mencapai target institusional yang lebih stabil dan progresif.

(2) Bagi Universitas Pendidikan Ganesha

Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) serta berfungsi sebagai rujukan ilmiah bagi peneliti di masa mendatang yang mengkaji topik serupa.

