

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perbankan mempunyai peran sangat penting sebagai motor penggerak ekonomi yakni menumbuhkan sektor usaha kerakyatan, meningkatkan kemampuan ekonomi pengusaha & UMKM, dan sebagai sumber pendanaan. Peranan bank dalam perekonomian meliputi menjalankan fungsi transfer, pengumpulan dan penyaluran dana, transformasi dan diversifikasi risiko perekonomian, dan terakhir sebagai alat untuk menstabilkan kondisi perekonomian (Ceysa *et al.*,2024). Perbankan menjadi salah satu sektor utama penggerak perekonomian Indonesia, dimana sekitar 75% pembiayaan pembangunan nasional disokong oleh perbankan yang menunjukkan sektor perbankan memegang peranan sangat penting dalam menjaga stabilitas dan mewujudkan ketahanan ekonomi yang berkelanjutan (CNBC Indonesia, 2024).

Sumber utama pendapatan bank adalah bunga dari kredit yang disalurkan (Rodhiyah *et al.*,2024). Kondisi ini menunjukkan kinerja bank sangat bergantung pada besarnya kredit yang berhasil disalurkan, sehingga bank mempunyai target peningkatan penyaluran kredit setiap tahunnya. PT Bank Pembangunan Daerah Bali mempunyai permasalahan dalam realisasi peningkatan penyaluran kredit sesuai data Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Realisasi dan Target Peningkatan Penyaluran Kredit
PT Bank Pembangunan Daerah Bali 2022-2024

Tahun	Target (%)	Realisasi (%)	Tingkat Pencapaian terhadap Target (%)
2022	3	1,35	45,00
2023	6	5,39	89,83
2024	8	7,94	99,25

Sumber: PT Bank Pembangunan Daerah Bali (2023), PT Bank Pembangunan Daerah Bali (2024), PT Bank Pembangunan Daerah Bali (2025).

Tabel 1.1 menunjukkan target penyaluran kredit tidak tercapai dalam tiga tahun terakhir. Data menunjukkan tingkat pencapaian hanya 45% pada 2022, meningkat menjadi 89,83% pada 2023, dan 99,25% pada 2024. Meskipun mengalami peningkatan, realisasi masih konsisten di bawah target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan adanya masalah serius pada efektivitas penyaluran kredit di PT Bank Pembangunan Daerah Bali. Tidak terpenuhinya target peningkatan penyaluran kredit ini merupakan akumulasi dari kinerja individu atau pegawai bagian kredit. Kondisi ini menunjukkan terdapat permasalahan pada kinerja karyawan bagian kredit. Karyawan belum mampu mencapai kinerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga menjadi hambatan utama dalam pencapaian target peningkatan penyaluran kredit yang telah ditetapkan.

Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam mencapai target kerja yang diukur dengan indikator kuantitas kerja, kualitas kerja, kejujuran, kepatuhan, inisiatif, dan kecerdasan (Mamik *et al.*,2020). Kinerja karyawan juga didefinisikan sebagai hasil yang dapat dicapai oleh karyawan baik secara individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada perusahaan dalam mencapai visi, misi, dan tujuannya (Diem *et al.*,2023). Heryanda, dan Telagawathi (2025) menemukan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi, dan evaluasi monitoring berpengaruh terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah daerah.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dijelaskan oleh *Attribution Theory* (Santri *et*

al.,2023). *Attribution Theory* dicetuskan oleh Fritz Heider pada Tahun 1958, dimana teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang (*Ferizar et al.,2024*). Berdasarkan *Attribution Theory*, individu dalam berperilaku dan ketika mengambil keputusan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal tersebut yaitu kemampuan, pengetahuan, dan usaha, sedangkan faktor eksternal dari luar berupa kondisi, tekanan, dan lingkungan (*Santri et al.,2023*). *Attribution Theory* mempunyai relevansi dengan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi, dimana kinerja seseorang dapat dilihat dari perilakunya. Berdasarkan *Attribution Theory*, kinerja karyawan dipengaruhi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (*Liech et al.,2024*), *Employee Engagement* (*Santri et al.,2023*), dan budaya organisasi (*Anggraeni & Cahyono, 2023*). *Attribution Theory* membantu menjelaskan bagaimana persepsi karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Employee Engagement*, dan budaya organisasi memengaruhi tingkat motivasi dan kinerja mereka dalam pekerjaan .

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mengacu pada ekspresi perilaku sukarela seseorang yang memberikan manfaat bagi organisasi di luar fungsi utamanya (*Grego-Planer, 2019*). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* juga merupakan perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, bukan merupakan perilaku yang dipaksakan terhadap hal-hal yang mengutamakan kepentingan perusahaan (*Mamik et al.,2020*). Johns pada tahun 1996 mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mempunyai ciri-ciri perilaku sukarela (perilaku

ekstra peran) yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan, perilaku tanpa tujuan atau perintah dari seseorang, perilaku yang membantu, dan perilaku yang tidak mudah terlihat atau dinilai melalui evaluasi kinerja karyawan (Setiani *et al.*,2022). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* digambarkan sebagai suatu aktivitas sukarela karyawan yang memiliki kemungkinan untuk dinilai atau tidak dinilai tetapi dapat memberikan kontribusi bagi organisasi untuk meningkatkan semua pekerjaan (Arisudana *et al.*,2025).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat meningkatkan efisiensi kinerja. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang lebih tinggi menunjukkan seberapa besar tugas dan tanggung jawab yang dapat diselesaikan berdasarkan komitmen untuk menjadi karyawan yang lebih baik (Qalati *et al.*,2022). Selanjutnya, penelitian Indayani *et al.*,2025 menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini memperkuat argumen bahwa peningkatan budaya organisasi yang kondusif serta motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan dan pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan (Suparyawan & Suarmanayasa, 2024). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memengaruhi kinerja karyawan secara positif dengan mendorong tindakan sukarela yang meningkatkan efektivitas organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* meningkatkan kolaborasi, produktivitas, dan motivasi karyawan dengan mendorong perilaku proaktif dan memfasilitasi bantuan di antara rekan kerja. Perilaku ini mendorong tempat kerja yang lebih harmonis, mengurangi gesekan, dan meningkatkan kepuasan kerja. karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

menunjukkan keselarasan yang lebih kuat dengan tujuan organisasi, yang mengarah pada peningkatan kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, maka kinerja karyawan juga semakin tinggi (Qalati *et al.*,2022).

Hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan masih mengalami ketidakkonsistenan, Yemmi *et al.* (2023), menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian Hatidja *et al.* (2022) menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Employee Engagement*. *Employee Engagement* merupakan keterlibatan dan keterikatan karyawan di tempat kerja dengan melakukan pekerjaan dengan maksimal dan memperbaiki setiap kesalahan yang ada (Santri *et al.*,2023). *Employee Engagement* merujuk pada tingkat keterlibatan, motivasi, dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja (Badrianto & Maryadi, 2023). *Employee Engagement* merupakan tingkat keterikatan karyawan dengan pekerjaannya dimana hal tersebut dapat dikaitkan dengan adanya energi yang tinggi, adanya pengabdian serta adanya dedikasi selama karyawan tersebut bekerja (Dewantara & Wulanyani, 2019). *Employee engagement* mengacu pada sejauh mana karyawan merasa terlibat, terhubung dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja (Utami *et al.*,2024). Karyawan yang terikat memiliki komitmen terhadap tujuan dengan melakukan sesuatu semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaan, menjaga perilaku

dalam bekerja dan memastikan bahwa dirinya telah menyelesaikan tugas dengan baik dan sesuai dengan tujuan (Arista & Kurnia, 2019).

Employee Engagement secara positif memengaruhi kinerja karyawan dengan meningkatkan komitmen dan produktivitas mereka (Purbadharmaja et al.,2023). Karyawan yang terlibat memiliki hubungan emosional yang lebih erat dengan pekerjaan dan perusahaan mereka, kemudian berujung pada peningkatan fokus dan efisiensi. *Employee Engagement* yang tinggi mendorong individu untuk secara proaktif memenuhi tugas, menunjukkan inisiatif, dan berkontribusi untuk memenuhi tanggung jawab yang ditetapkan (Susila et al.,2024). *Employee Engagement* mendorong karyawan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, sehingga meningkatkan kinerja individu secara langsung. *Employee Engagement* sendiri merupakan sebuah gagasan yang dianggap dapat meningkatkan kinerja karyawan karena keterlibatan karyawan adalah keadaan dimana karyawan melaksanakan tugas mereka di tempat kerja, pekerjaan, dan mengkomunikasikan diri mereka secara fisik, mental dan emosional (Wicaksono & Rahmawati, 2020). Penelitian Bagia et al.,2022 menegaskan bahwa kompetensi dan *work-job fit* mampu meningkatkan *work engagement* karyawan, dan keterikatan kerja tersebut berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan merasa sesuai dengan pekerjaannya dan memiliki kompetensi yang memadai. Hal ini relevan dengan kondisi PT Bank Pembangunan Daerah Bali, dimana karyawan bagian kredit dituntut memiliki keterampilan serta keterikatan kerja yang kuat untuk mencapai target penyaluran

kredit. Sehingga semakin tinggi *Employee Engagement*, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi (Fidyah & Setiawati, 2020).

Employee engagement saat ini telah menjadi subjek yang sangat penting atau populer dalam domain penelitian HRM yang menunjukkan keunggulannya bagi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan (Tensay & Singh, 2020). Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai sikap atau perilaku positif karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, yang ditandai dengan sentimen semangat, dedikasi, dan obsesi untuk mencapai tujuan dan kesuksesan perusahaan. Seorang karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi dengan organisasi memahami dan peduli terhadap lingkungan operasional organisasi, bersemangat dalam bekerja, dapat bekerja sama dengan rekan kerja, berbicara positif tentang perusahaan, dan melampaui ekspektasi organisasi (Diem *et al.*, 2023).

Hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan masih mengalami ketidakkonsistenan. Penelitian Fidyah & Setiawati (2020), Ali *et al.* (2020), Abdullahi *et al.* (2021), dan Santri *et al.* (2023) menunjukkan *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian Diem *et al.* (2023) menunjukkan *Employee Engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Suastini,

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang berisi nilai-nilai utama dan dominan yang dianut oleh anggota dalam organisasi, disebut sebagai falsafah dasar organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (Robbins & Judge, 2012). Budaya organisasi juga dapat diartikan sebagai nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma umum yang mempengaruhi cara pekerja

merasa, berpikir, dan bertindak dalam lingkungan kerja (Abdullahi *et al.*,2021). Budaya organisasi yang baik akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mematuhi budaya yang ditetapkan dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif mendorong pemanfaatan penuh kemampuan karyawan dan karenanya kinerja organisasi yang lebih baik (Wato & Obuba, 2020). Budaya organisasi mencakup norma-norma, perilaku, dan keyakinan tidak tertulis yang memastikan aturan kerja untuk membuat keputusan, struktur, dan kontrol, dan berfokus pada budaya dan warisan umum organisasi, dikombinasikan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan yang ada (Abdullahi *et al.*,2021).

Budaya organisasi berfungsi untuk memberikan arahan kepada anggota organisasi tentang apa yang harus diperhatikan, makna sesuatu yang ingin dicapai, bagaimana reaksi dan tindakan dalam situasi tertentu (Okadarma *et al.*,2024)

. Pemahaman dan pengelolaan budaya organisasi tidak hanya ditujukan untuk menemukan penjelasan tentang fenomena keberhasilan organisasi tetapi juga dapat digunakan untuk mengembangkan organisasi agar lebih efektif (Mamik *et al.*,2020). Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memupuk suasana kerja yang kooperatif, adil, dan mendukung. Karyawan lebih terdorong dan terlibat dalam pekerjaan mereka ketika nilai-nilai perusahaan sesuai dengan tujuan dan harapan mereka. Loyalitas dan kebahagiaan karyawan juga ditingkatkan oleh budaya yang menghargai komunikasi yang jujur dan mengakui kontribusi unik setiap pekerja (Indayani *et al.*,2025). Karyawan menjadi lebih aktif, produktif, dan berdedikasi untuk mendapatkan hasil terbaik dalam menjalankan pekerjaannya (Suwena *et al.*,2023). Budaya organisasi yang kuat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya

mengarah pada kinerja karyawan yang optimal. Semakin baik budaya organisasi maka akan semakin baik pula kinerja karyawan (Fidyah & Setiawati, 2020).

Hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan masih mengalami ketidakkonsistenan. Penelitian Fidyah & Setiawati (2020) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian Mamik *et al.* (2020) dan Simakhajornboon *et al.* (2024) menunjukkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil survei pendahuluan terhadap kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner awal kepada karyawan bagian kredit menggunakan indikator dari penelitian Mamik *et al.* (2020) yakni *work quantity*, *work quality*, *honesty*, *adherence*, *initiative*, dan *intelligence* menunjukkan hasil sebagai berikut.

Tabel 1.2 Indeks Kinerja Karyawan Bagian Kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban					Jumlah*	Indeks**
		1	2	3	4	5		
1.	<i>Work Quantity</i>	0	10	18	0	2	84	16,80
2.	<i>Work Quality</i>	1	10	17	0	2	82	16,40
3.	<i>Honesty</i>	4	8	15	0	3	80	16,00
4.	<i>Adherence</i>	1	12	13	0	4	84	16,80
5.	<i>Initiative</i>	1	16	10	0	3	78	15,60
6.	<i>Intelligence</i>	0	14	14	0	2	80	16,00
Rata-rata***								16,27

Sumber: Data primer diolah (2025), Lampiran 2.

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa kinerja karyawan bagian kredit belum optimal. Hasil survei pendahuluan menunjukkan rata-rata indeks kinerja hanya 16,27 (kategori sedang). Kondisi ini menandakan karyawan belum mampu mencapai standar kinerja tinggi yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian

target perusahaan. Artinya menurut responden, mereka memiliki kinerja yang berada pada tingkat sedang.

Fenomena kinerja pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali menunjukkan kondisi yang perlu mendapatkan perhatian serius. Berdasarkan data kinerja penyaluran kredit, dalam tiga tahun terakhir PT Bank Pembangunan Daerah Bali tidak pernah mencapai target yang ditetapkan, meskipun capaian realisasi mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Kondisi ini semakin diperkuat dengan hasil survei pendahuluan yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan bagian kredit berada pada kategori sedang dengan rata-rata indeks 16,72. Artinya, sebagian besar karyawan belum mampu menampilkan kinerja yang optimal sesuai harapan perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali masih perlu ditingkatkan agar berada pada kategori tinggi.

Hasil survei pendahuluan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner awal kepada karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali menggunakan indikator dari penelitian Haass *et al.* (2023) yakni *civic virtue*, *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *courtesy* menunjukkan hasil sebagai berikut.

Tabel 1.3 Indeks *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Karyawan Bagian Kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban					Jumlah*	Indeks**
		1	2	3	4	5		
1.	<i>Civic Virtue</i>	0	13	13	0	4	85	17,00
2.	<i>Altruism</i>	1	14	13	0	2	78	15,60
3.	<i>Conscientiousness</i>	0	16	10	0	4	82	16,40
4.	<i>Sportsmanship</i>	1	11	12	0	6	89	17,80
5.	<i>Courtesy</i>	0	12	15	0	3	84	16,80
Rata-rata***								16,72

Sumber: Data primer diolah (2025), Lampiran 2.

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa indeks rata-rata untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan masih rendah. Indeks *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* rata-rata 16,72 (kategori sedang). Artinya, karyawan belum menunjukkan perilaku ekstra peran yang konsisten, seperti membantu rekan kerja, loyalitas, dan kontribusi sukarela yang diperlukan untuk memperkuat kinerja organisasi. Artinya menurut responden, mereka memiliki *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang berada pada tingkat sedang. Kondisi ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali masih perlu ditingkatkan agar berada pada kategori tinggi.

Hasil survei pendahuluan terhadap *Employee Engagement* yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner awal kepada karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali menggunakan indikator dari penelitian Santri *et al.* (2023) yakni *aspects of vigor*, *aspects of dedication*, dan *aspects of absorption* menunjukkan hasil sebagai berikut.

Tabel 1.4 Indeks *Employee Engagement* karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban					Jumlah*	Indeks**
		1	2	3	4	5		
1.	<i>Aspects of vigor</i>	0	16	13	0	1	76	15,20
2.	<i>Aspects of dedication</i>	1	16	10	0	3	78	15,60
3.	<i>Aspects of absorption</i>	2	13	10	0	5	83	16,60
Rata-rata***								15,80

Sumber: Data primer diolah (2025), Lampiran 2.

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa indeks rata-rata untuk variabel *Employee Engagement* tergolong sedang. Indeks 15,80 menunjukkan bahwa keterikatan emosional dan dedikasi karyawan masih terbatas. Rendahnya *engagement* dapat

berdampak pada rendahnya motivasi, inisiatif, dan komitmen untuk mencapai target kerja. Artinya menurut responden, mereka memiliki *Employee Engagement* yang berada pada tingkat sedang. Kondisi ini menunjukkan *Employee Engagement* karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali masih perlu ditingkatkan agar berada pada kategori tinggi.

Hasil survei pendahuluan terhadap budaya organisasi yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner awal kepada karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali menggunakan indikator dari penelitian Muliati *et al.* (2020) yakni *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission adopted* menunjukkan hasil sebagai berikut.

Tabel 1.5 Indeks Budaya Organisasi PT Bank Pembangunan Daerah Bali

No.	Indikator	Frekuensi Jawaban					Jumlah*	Indeks**
		1	2	3	4	5		
1.	<i>Involvement</i>	1	14	11	0	4	82	16,40
2.	<i>Consistency</i>	0	10	15	0	5	90	18,00
3.	<i>Adaptability</i>	1	9	14	0	6	91	18,20
4.	<i>Mission Adopted</i>	1	11	14	0	4	85	17,00
Rata-rata***								17,40

Sumber: Data primer diolah (2025), Lampiran 2.

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa indeks rata-rata untuk variabel budaya organisasi belum sepenuhnya kondusif. Indeks budaya organisasi 17,40 (kategori sedang), mengindikasikan nilai, norma, dan konsistensi organisasi belum sepenuhnya terinternalisasi oleh karyawan. Akibatnya, lingkungan kerja belum optimal dalam mendorong kinerja tinggi. Artinya menurut responden, PT Bank Pembangunan Daerah Bali memiliki budaya organisasi dengan tingkat sedang. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi PT Bank Pembangunan Daerah Bali masih perlu ditingkatkan agar berada pada kategori tinggi.

Permasalahan yang dihadapi PT Bank Pembangunan Daerah Bali tidak hanya terbatas pada aspek penyaluran kredit, tetapi juga mencakup faktor internal yang memengaruhi kinerja karyawan. survei pendahuluan menunjukkan bahwa indikator penting seperti *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Employee Engagement*, dan budaya organisasi juga masih berada pada kategori sedang. Hal ini menandakan bahwa karyawan belum sepenuhnya menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi, belum memiliki keterikatan kerja yang kuat, serta belum sepenuhnya terinternalisasi dengan nilai budaya organisasi. Kondisi ini menjadi salah satu hambatan utama dalam pencapaian target kinerja perusahaan.

Dari sisi akademis, riset terkait pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Employee Engagement*, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Berbagai permasalahan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali dan inkonsistensi hasil penelitian terdahulu menunjukkan penelitian terkait pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Employee Engagement*, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali sangat penting untuk dilakukan. Kondisi tersebut menegaskan bahwa permasalahan utama penelitian ini adalah rendahnya kinerja karyawan bagian kredit PT Bank Pembangunan Daerah Bali yang dipengaruhi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Employee Engagement*, dan budaya organisasi yang masih berada pada tingkat sedang. Penelitian ini didasarkan pada penelitian Liech *et al.* (2024) tentang pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan. Peneliti menambahkan dua variabel bebas yakni *Employee*

Engagement dan budaya organisasi untuk menciptakan kebaruan penelitian (*novelty*). Penelitian ini juga memiliki perbedaan subjek dengan penelitian terdahulu. Penelitian Liech *et al.* (2024) dilakukan pada perusahaan perusahaan listrik di Kenya, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Employee Engagement*, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali”.

1.2. Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dilakukan identifikasi masalah sebagai berikut:

- 1.2.1 Kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali mengalami permasalahan yang ditandai dengan tidak pernah terpenuhinya target peningkatan penyaluran kredit dalam tiga tahun terakhir.
- 1.2.2 Hasil survei pendahuluan menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Employee Engagement*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali masih berada pada kategori sedang. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Employee Engagement*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali masih perlu ditingkatkan agar mencapai kategori tinggi.

1.3. Pembatasan Masalah Penelitian

Pembatasan masalah penelitian bertujuan untuk menghindari penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian ini lebih terarah. Subjek penelitian difokuskan pada karyawan bagian kredit PT Bank Pembangunan Daerah Bali lingkup wilayah di 14 (empat belas) cabang dan objek penelitian difokuskan pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Employee Engagement*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.

1.4. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, peneliti merumuskan beberapa rumusan masalah yang akan diteliti yaitu sebagai berikut:

- 1.4.1 Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali?
- 1.4.2 Apakah *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali ?
- 1.4.3 Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali ?
- 1.4.4 Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Employee Engagement*, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

- 1.5.1 Menguji pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali.
- 1.5.2 Menguji pengaruh *Employee Engagement* terhadap kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali.
- 1.5.3 Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali.
- 1.5.4 Menguji pengaruh simultan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Employee Engagement*, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan bagian kredit pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali.

1.6. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik ditinjau secara teoritis maupun secara praktis.

1.6.1 Manfaat Teoritis.

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi dan bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai tambahan bahan pustaka bagi mahasiswa yang ingin mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Employee Engagement*, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.6.2 Manfaat Praktis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi PT Bank Pembangunan Daerah Bali untuk meningkatkan kinerja karyawan bagian kredit sehingga dapat merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan pengambilan keputusan untuk mencapai target kinerja karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian

selanjutnya serta menjadi bahan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

1.7. Rencana Publikasi

Artikel ilmiah yang dihasilkan dari penelitian ini akan dipublikasikan pada Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM) yakni jurnal nasional bereputasi terindeks Sinta 3 dengan *link* berikut <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm>.

