

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu elemen internal yang paling krusial dalam kelangsungan dan perkembangan suatu organisasi. Peran MSDM tidak hanya terbatas pada aspek administratif semata, melainkan juga mencakup bagaimana organisasi dapat mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan kualitas sumber daya manusianya untuk mencapai tujuan strategis (Nurchahyo & Indradewa, 2022). Di era kompetitif dan penuh perubahan saat ini, organisasi dituntut untuk tidak hanya memiliki teknologi dan modal yang kuat, tetapi juga sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan memiliki kinerja yang tinggi (Soelton et al., 2020).

Namun, berbagai indikator menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia di Indonesia masih perlu ditingkatkan. *Human Capital Index* (HCI) Bank Dunia (2020) menunjukkan skor Indonesia sebesar 0,54 dari skala 1, yang berarti produktivitas tenaga kerja hanya mencapai 54% dari potensi idealnya. Selain itu, data BPS (2023) memperlihatkan bahwa produktivitas tenaga kerja Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara-negara ASEAN seperti Singapura dan Malaysia. Hal ini menegaskan urgensi peningkatan kinerja SDM, khususnya di sektor keuangan dan perbankan yang memiliki peran penting dalam menopang ekonomi nasional.

Salah satu lembaga keuangan daerah yang berperan strategis adalah Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim). Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa

hingga 2024, total aset Bank Jatim mencapai Rp109,09 triliun, dengan Dana Pihak Ketiga (DPK) Rp87,96 triliun, dan laba bersih Rp1,28 triliun turun sekitar 12% dari tahun sebelumnya akibat peningkatan Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) sebesar Rp1,29 triliun (Laporan Tahunan Bank Jatim, 2024). Kenaikan CKPN tersebut mencerminkan meningkatnya risiko kredit dan tekanan bisnis internal yang berimplikasi pada peningkatan beban kerja dan tuntutan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1.1
Data Aset, DPK, Laba Bersih, dan CKPN PT BPD Jatim (triliun Rupiah)

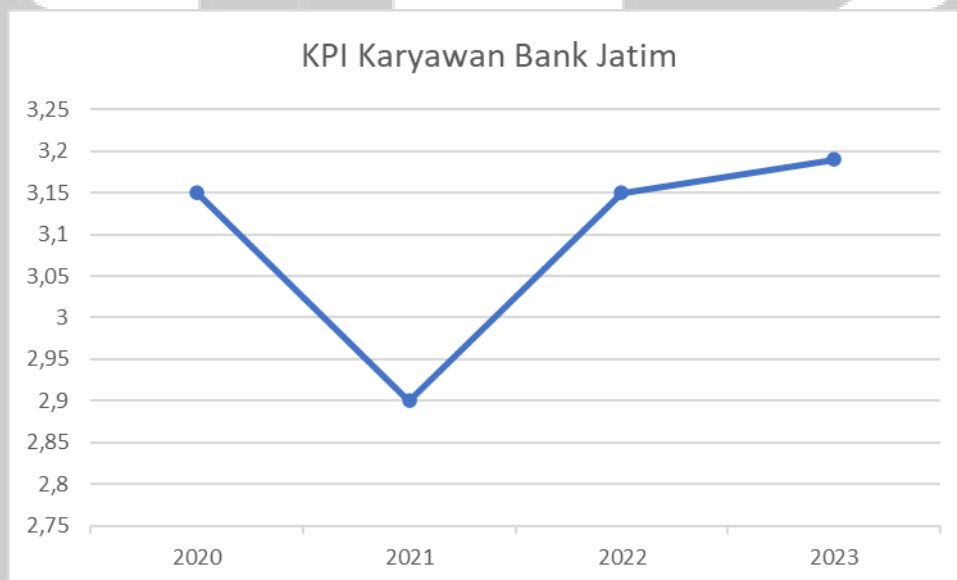
| No | Tahun | Aset | DPK | Laba Bersih | CKPN |
|----|-------|--------|-------|-------------|------|
| 1 | 2020 | 83,62 | 68,47 | 1,49 | 0,57 |
| 2 | 2021 | 100,23 | 83,20 | 1,52 | 0,82 |
| 3 | 2022 | 100,93 | 86,88 | 2,57 | 0,40 |
| 4 | 2023 | 103,85 | 83,60 | 1,47 | 0,69 |
| 5 | 2024 | 109,09 | 87,96 | 1,28 | 1,29 |

Sumber: Laporan Tahunan Bank Jatim (2024).

Meskipun menghadapi tekanan internal, Bank Jatim tetap memperoleh berbagai penghargaan seperti *Infobank MRI Satisfaction, Loyalty, Engagement and Corporate Reputation Award 2023* dan *Indonesia Best BUMD Awards 2023*. Fenomena ini menunjukkan dualitas kondisi organisasi, di mana reputasi eksternal kuat namun di sisi internal masih terdapat tantangan terkait efektivitas kinerja dan konsistensi perilaku kerja pegawai.

Berdasarkan Gambar 1.1, diketahui bahwa pada tahun 2021 nilai kinerja karyawan berada pada angka 2,9 yang termasuk kategori *Below Expectation*. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa capaian kinerja tidak memenuhi standar yang ditetapkan manajemen, sehingga berdampak pada tidak tercapainya beberapa

target perusahaan. Hal ini sejalan dengan informasi kinerja Keuangan (Tabel 1.1.), di mana pada tahun yang sama pencapaian target penyaluran kredit yang merupakan salah satu sumber pendapatan utama mengalami penurunan dibandingkan tahun-tahun lainnya. Meskipun terdapat peningkatan kinerja pada tahun 2022 dan 2023, perbaikan tersebut belum cukup signifikan, sehingga penelitian ini relevan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawan guna mendukung pencapaian target perusahaan.



Sumber: Laporan KPI Tahunan Bank Jatim (2024)

Gambar 1. 1
KPI Kinerja Karyawan Bank Jatim

Kinerja karyawan adalah fondasi utama dalam menentukan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Dalam sektor perbankan yang berorientasi pada jasa dan pelayanan, kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari pencapaian target kerja, tetapi juga dari kualitas pelayanan, kecepatan dalam menanggapi kebutuhan nasabah, serta sikap profesional dalam menjalankan tugas (Putri et al., 2021). Tingginya tingkat persaingan antar bank saat ini menuntut setiap lembaga keuangan untuk memiliki karyawan yang berkinerja tinggi, loyal, dan mampu bekerja secara

optimal dalam situasi kerja yang dinamis. Kinerja karyawan yang rendah akan berdampak langsung pada kepuasan nasabah, citra perusahaan, dan pencapaian target bisnis (Putra et al., 2023).

Budaya organisasi merefleksikan nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk perilaku anggota dalam suatu organisasi (Tadesse & Debela, 2024). Budaya yang kuat mampu menciptakan identitas kolektif, memperkuat loyalitas, serta meningkatkan semangat kerja karyawan (Nelly & Erdiansyah, 2022). Namun, sejumlah penelitian menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh (Pawirosumarto et al., 2017) serta (Soomro & Shah, 2019), menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, studi oleh Putri et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karena sebagian karyawan cenderung bekerja berdasarkan sistem dan prosedur formal daripada nilai-nilai budaya yang berlaku. Inkonsistensi temuan tersebut mengindikasikan adanya faktor lain yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Demikian pula, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga tidak selalu menunjukkan hasil yang konsisten. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Pawirosumarto et al. (2017) dan Nurcahyo & Indradewa (2022), menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis dapat meningkatkan produktivitas serta kinerja pegawai. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Afrizal dan Alfia (2024) serta Sondakh et al. (2023), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik tidak selalu berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karena adanya faktor stres, beban kerja, serta tekanan target. Perbedaan hasil ini menegaskan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja bersifat dinamis dan bergantung pada konteks serta karakteristik organisasi.

Ketidakkonsistenan temuan empiris tersebut membuka ruang untuk menambahkan variabel moderasi yang dapat menjelaskan perbedaan hasil, salah satunya adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. OCB menggambarkan perilaku sukarela karyawan yang melampaui deskripsi kerja formal dan mendukung efektivitas organisasi (Podsakoff et al., 2018). Karyawan dengan tingkat OCB tinggi biasanya menunjukkan kesediaan membantu rekan kerja, disiplin, tanggung jawab, dan loyalitas terhadap organisasi (Kim & Park, 2019). Dalam situasi tekanan kerja, OCB dapat berperan sebagai buffer yang memperkuat pengaruh positif budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja (Ng & Feldman, 2016).

Namun, temuan tentang OCB pun tidak sepenuhnya konsisten. Penelitian Lowery et al. (2021) menemukan bahwa OCB tidak selalu meningkatkan kinerja karena dapat menimbulkan *moral licensing* karyawan merasa telah berbuat cukup baik sehingga menurunkan standar kerja berikutnya. Sebaliknya, Hong & Zainal (2022) menunjukkan bahwa OCB memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja ketika budaya organisasi kuat dan konsisten. Dengan demikian, peran moderasi OCB menjadi penting untuk menjelaskan kapan dan dalam kondisi apa budaya organisasi serta lingkungan kerja benar-benar mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam konteks Bank Jatim, yang menghadapi tekanan target, digitalisasi layanan, dan regulasi yang ketat, keberadaan OCB dapat menjadi faktor kunci

dalam menjaga semangat kerja, kolaborasi, dan profesionalisme pegawai. Karyawan yang memiliki perilaku sukarela membantu rekan kerja dan berorientasi pada tujuan organisasi dapat menjaga stabilitas operasional serta kualitas layanan di tengah tekanan bisnis. Oleh karena itu, pemahaman tentang bagaimana OCB memperkuat pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja menjadi sangat relevan.

Penelitian ini berangkat dari inkonsistensi empiris dan celah teoritis terkait hubungan budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan, serta perlunya menelaah peran moderasi OCB. Hasil penelitian ini diharapkan memperluas pemahaman tentang perilaku organisasi di sektor perbankan daerah, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen Bank Jatim dalam memperkuat budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kinerja unggul.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan ke dalam lima pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya?
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya?

4. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memoderasi pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memoderasi pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya.
2. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya.
3. Menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya.
4. Menguji dan menganalisis signifikansi peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya.
5. Menguji dan menganalisis signifikansi peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan pengalaman dan wawasan bagi penulis dalam mengaplikasikan teori-teori yang telah dipelajari selama perkuliahan ke dalam praktik nyata, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta melatih kemampuan berpikir kritis dan analitis dalam mengkaji fenomena organisasi secara ilmiah.

2. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan bagi pembaca yang memiliki minat terhadap isu-isu seputar budaya organisasi, lingkungan kerja, kinerja karyawan, serta peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sehingga dapat memperkaya literatur di bidang manajemen dan organisasi.

3. Bagi Universitas Hayam Wuruk Perbanas

Hasil penelitian ini dapat menambah khasanah penelitian di lingkungan kampus serta memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada Program Studi Magister Manajemen yang berkaitan dengan perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

4. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi strategis bagi manajemen Bank Jatim Cabang HR Muhammad Surabaya dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan budaya

organisasi, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, serta pengembangan perilaku OCB di lingkungan kerja.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini disusun secara terstruktur agar memudahkan pembaca dalam memahami isi penelitian. Adapun sistematika penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan yang menjelaskan gambaran umum mengenai penelitian yang dilakukan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas teori-teori yang relevan dengan variabel penelitian, yaitu budaya organisasi, lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Bab ini juga memuat kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan rancangan penelitian, ruang lingkup, identifikasi variabel, serta definisi operasional dan pengukuran variabel yang digunakan. Selain itu, bab ini memaparkan instrumen penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, serta prosedur uji validitas dan reliabilitas. Pada bagian akhir, disajikan teknik analisis data yang meliputi model pengukuran dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil analisis data yang telah dilakukan berdasarkan metode penelitian yang digunakan. Pembahasan dalam bab ini meliputi deskripsi objek

penelitian, karakteristik responden, hasil uji instrumen penelitian, hasil analisis data, serta pengujian hipotesis. Selain itu, bab ini juga memuat interpretasi hasil penelitian dan pembahasan yang dikaitkan dengan teori serta penelitian terdahulu.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta saran yang diberikan berdasarkan temuan penelitian. Kesimpulan disusun sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, sedangkan saran ditujukan bagi pihak terkait dan peneliti selanjutnya.