

BAB 1

PENDAHULUAN

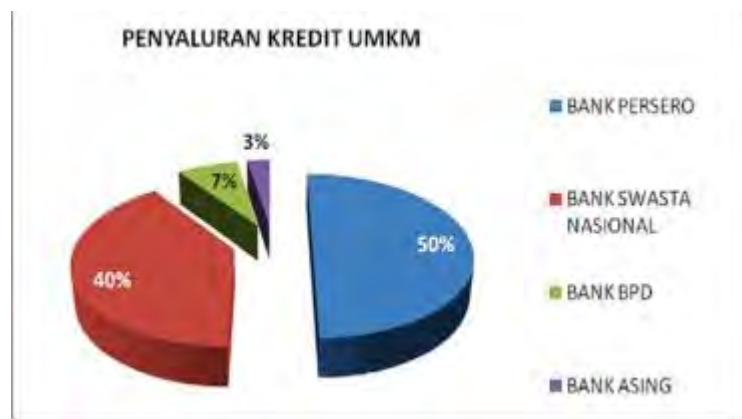
1.1 Latar Belakang

Perusahaan perbankan di Indonesia saat ini tengah menjadi perusahaan besar yang terus mengalami pertumbuhan serta persaingan yang ketat. Salah satu yang membuat persaingan semakin ketat adalah banyaknya jumlah bank yang ada di Indonesia. Data terbaru yang dirilis oleh Bank Indonesia, sampai dengan Januari 2019 terdapat 115 bank yang beroperasi di Indonesia yang dibagi menjadi bank konvensional dan bank syariah.

Menurut Undang-Undang Negara RI Nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan, Bank merupakan suatu badan usaha yang tugasnya adalah menghimpun dana yang berasal dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan kemudian menyalurkan kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau dalam bentuk-bentuk lainnya yang tujuannya adalah untuk meningkatkan taraf hidup orang banyak. Salah satu kredit yang disalurkan oleh bank kepada masyarakat adalah kredit UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) atau kredit modal kerja. Bank sentral pada tanggal 21 Desember 2012 mengeluarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 14/22/PBI/2012 tentang pemberian kredit oleh Bank Umum dan Bantuan Teknis dalam rangka Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Dalam peraturan tersebut Bank Indonesia menghimbau bahwa seluruh bank harus memberikan porsi kredit sekurang-kurangnya 5% kepada UMKM dari total kredit atau pembiayaan yang dikucurkan. Pada tahun 2018 rasio kredit atau

pembiayaan terhadap UMKM berubah menjadi lebih tinggi dari yang awalnya 5% ditetapkan menjadi paling rendah 20% dari total kredit atau pembiayaan.

Data tahun 2014 mengenai penyaluran kredit UMKM yang dilakukan oleh perbankan menunjukkan bahwa porsi terbesar sebanyak 50% masih dipegang oleh Bank Persero yaitu Bank Mandiri, BRI, BNI dan BTPN. Data ini dapat dilihat pada gambar berikut mengenai penyaluran kredit UMKM 2014 dari LPPI.



Gambar 1. 1 Grafik Penyaluran Kredit UMKM 2014
Sumber: Kerjasama LPPI dan Bank Indonesia, 2015

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa persaingan sektor perbankan dalam hal penyaluran kredit UMKM kepada masyarakat semakin meningkat dari tahun ke tahun. Seluruh bank yang ada di Indonesia bersaing ketat untuk dapat menyalurkan kredit kepada masyarakat dan juga agar dapat memenuhi peraturan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia mengenai rasio pembiayaan terhadap UMKM.

PT Bank Mandiri (Persero), Tbk adalah salah satu bank milik pemerintah terbesar di Indonesia dan telah mendirikan banyak kantor di seluruh Indonesia. Bank Mandiri dalam misinya pada unit bisnis UMKM atau SME (*Small Medium Enterprise*) memiliki rencana untuk menjadi Bank Utama yang dipilih oleh nasabah

SME dalam 5 tahun ke depan. Untuk mencapai cara ini Bank Mandiri melakukan berbagai penetrasi dan akuisisi nasabah yang fokusnya pada sektor yang potensial.

Persaingan antar bank dalam penyaluran kredit UMKM dan juga peraturan pemerintah mengenai jumlah kredit yang harus diberikan kepada masyarakat, menjadi tantangan bagi Bank Mandiri sebagai salah satu bank persero terbesar yang ada di Indonesia tentang bagaimana memperluas pangsa pasar dalam hal penyaluran kredit UMKM agar dapat bersaing dengan bank lainnya. Bank Mandiri terutama yang berada dalam unit UMKM atau *small medium enterprise* (SME) harus melakukan berbagai cara agar dapat bersaing dengan para kompetitor dibidang usaha yang sejenis serta menjawab segala tantangan.

Salah satu cara yang dapat dilakukan Bank Mandiri adalah melalui sumber daya manusia yang mereka miliki. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan memegang peran penting guna menghadapi persaingan serta perubahan yang terjadi. Menurut Mathis dan Jackson (2012) SDM merupakan aset yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Ditambahkan oleh Cushway (2002) bahwa agar suatu perusahaan memiliki *power* untuk bersaing dengan kompetitornya, perusahaan tersebut harus memiliki SDM yang baik.

Suatu perusahaan akan berhasil menjawab seluruh tantangan apabila memiliki karyawan yang mampu bekerja secara optimal dan dengan sukarela melakukan hal-hal lebih tanpa mengaharap imbalan. Ditekankan oleh Kartz (dalam Robert dan Hogan, 2002) bahwa perilaku karyawan yang kooperatif dan mau saling membantu di luar dari syarat formal pekerjaan sangat penting artinya bagi perusahaan. Hal ini senada dengan pendapat dari Robbins dan Judge (2008) bahwa

organisasi yang sukses butuh karyawan yang sukarela melakukan hal-hal yang melebihi kewajiban kerjanya.

Perilaku karyawan yang secara sukarela melakukan pekerjaan di luar dari deskripsi pekerjaan dan mau melakukan hal-hal yang lebih disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Organ, Podsakoff dan McKenzie (2006) OCB adalah perilaku karyawan yang tidak hanya bekerja sesuai dengan tuntutan perusahaan (*in-role performance*) tetapi yang dengan sukarela melakukan pekerjaan ekstra di luar tanggung jawab (*extra-role performance*) untuk mencapai tujuan organisasi. Basirudin, et al. (2016) menambahkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku positif seorang karyawan yang bekerja di luar harapan contohnya membantu teman meskipun tidak diperlukan, dengan sukarela melakukan pekerjaan tambahan, menghormati semua peraturan organisasi, dan mempunyai toleransi terhadap segala gangguan berkaitan dengan pekerjaan.

OCB merupakan perilaku yang baik dari karyawan dan sangat berharga bagi perusahaan karena dengan memiliki karyawan yang berperilaku demikian, perusahaan akan semakin mudah dalam mencapai tujuan. Menurut Luthans (2011) OCB tidak ada dalam deskripsi pekerjaan karyawan dan tidak mendapatkan penghargaan dari perusahaan; karyawan yang mempunyai perilaku OCB bertindak tanpa pamrih dan atas pilihan sendiri. Dari beberapa pendapat mengenai OCB dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku tanpa pamrih yang lebih dari deskripsi pekerjaan seorang karyawan, menguntungkan organisasi dan tidak ada kaitannya dengan sistem kompensasi (Kusumajati, 2014). Contoh perilaku yang

termasuk dalam OCB menurut Robbins (2001) antara lain: membantu meringankan pekerjaan teman yang memiliki beban kerja berlebih, menjalankan tugas yang tidak diminta secara sukarela, membantu rekan kerja menyelesaikan masalah, menghargai peraturan perusahaan yang berlaku, memberi saran membangun untuk kemajuan perusahaan, dan memiliki toleransi pada situasi yang dirasa kurang atau tidak menyenangkan di tempat kerja.

OCB dibagi menjadi dua kategori yaitu OCB-O dan OCB-I (Williams dan Anderson, 1991). Yang dimaksud dengan OCB-O adalah perilaku sukarela dari karyawan yang memberi manfaat bagi organisasi, sedangkan OCB-I adalah perilaku sukarela karyawan yang secara langsung memberi manfaat bagi rekan kerja dan juga secara tidak langsung berkontribusi bagi organisasi.

Salah satu unit kerja yang ada di Bank Mandiri adalah unit SME (*Small Medium Enterprise*) atau unit bisnis UMKM. Unit bisnis ini khusus menyalurkan kredit produktif kepada masyarakat. Dalam suatu unit SME terdapat karyawan *officer* atau dalam istilah Bank Mandiri disebut *relationship manager* (RM) dan karyawan pelaksana yang disebut *assistant relationship manager* (ARM). Penelitian ini mencoba untuk memperluas pemahaman mengenai pengaruh *employee engagement* dan *clan culture* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *affective commitment* pada karyawan *officer* dan karyawan pelaksana pada Bank Mandiri unit SME di area Kediri Jawa Timur. Posisi dari karyawan *officer* dan karyawan pelaksana dalam unit bisnis SME bukanlah atasan dan bawahan. Posisi mereka ibarat tandem yang harus bekerja sama. Dalam

prakteknya, karyawan *officer* dan pelaksana adalah tim yang harus memiliki kerjasama yang baik.

Tugas dari seorang karyawan *officer* dalam suatu unit bisnis SME adalah untuk mencari nasabah atau debitur baru, dan juga mengurus perpanjangan kredit dari pada debitur yang masa kreditnya diperpanjang dengan membuat nota analisa kredit. Sementara tugas dari karyawan pelaksana dalam unit bisnis SME adalah melakukan *survey* dengan kunjungan pada calon debitur sekaligus mengumpulkan data-data yang diperlukan, membuat catatan kunjungan nasabah, membuat proposal kredit, membantu karyawan *officer* membuat nota analisa kredit dan juga melakukan penagihan terhadap nasabah yang belum membayar angsuran kredit. Hal ini untuk mengantisipasi adanya kredit kurang lancar dan kredit macet. Apabila terdapat nasabah yang meskipun sudah ditagih tetapi angsuran kreditnya tersendat, maka sudah menjadi tugas karyawan *officer* dan karyawan pelaksana untuk langsung menemui nasabah.

Berdasarkan wawancara pra-penelitian yang dilakukan oleh peneliti kepada salah seorang *Senior Relationship Manager* di unit SME Kediri, peneliti mendapatkan informasi yang berkaitan dengan fenomena *organizational citizenship behavior* yang menjadi fokus dari penelitian ini. Yang pertama berkaitan dengan inisiatif karyawan dalam membantu rekan kerjanya yang tidak masuk kerja. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa kebanyakan karyawan memiliki kecenderungan untuk mau menggantikan pekerjaan rekannya yang tidak masuk kerja. Pada saat salah satu karyawan tidak masuk karena sakit, rekan kerjanya memiliki inisiatif untuk membantu mengerjakan nota analisa kredit yang harus

dikerjakan oleh karyawan yang tidak masuk tersebut. Pekerjaan lainnya adalah saat karyawan yang tidak masuk memiliki jadwal kunjungan *survey* ke nasabah, karyawan lainnya mau menggantikan untuk kunjungan *survey* tersebut.

Yang kedua berkaitan dengan perilaku *extra-role* karyawan melakukan pekerjaan di luar jam kerja. Karyawan bersedia untuk bekerja hingga larut malam lebih dari jam lembur yang ditentukan perusahaan. Jam kerja Bank Mandiri Unit SME Kediri adalah mulai pukul 08.00-18.00 sudah termasuk lembur otomatis 60 menit. Karyawan yang bekerja lebih dari jam tersebut akan dianggap sebagai sebuah loyalitas. Banyak karyawan yang rela bekerja lebih dari jam lembur yang ditentukan perusahaan. Sebagai contoh, ketika diminta untuk bertemu dengan nasabah di luar dari jam lembur yang ditentukan, karyawan bersedia untuk melakukan tugas tersebut.

OCB merupakan perilaku yang dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling berkaitan. Menurut Organ et al. (2006) ada dua faktor yang dapat berpengaruh terhadap OCB yaitu faktor eksternal yang asalnya dari luar individu (budaya dan iklim organisasi, sistem manajemen dan sistem kepemimpinan organisasi) dan faktor internal yang asalnya dari dalam individu (komitmen, masa kerja, kepuasan, kepribadian dan suasana hati). Zhang (2011) menambahkan bahwa *job satisfaction*, *employee engagement*, *organizational commitment*, motivasi, dan level kepercayaan antara karyawan dan rekan kerja serta *supervisor* dapat menjadi prediktor dari perilaku OCB.

Salah satu kondisi awal yang dapat memicu munculnya perilaku OCB pada karyawan adalah budaya organisasi. Menurut Cameron dan Quinn (2006) budaya

organisasi adalah suatu perekat sosial yang ada dalam organisasi; memuat nilai, kebiasaan, kepercayaan, yang mencitrakan karakteristik organisasi dan seluruh anggotanya. Budaya organisasi menurut Robins (2003) menggambarkan sistem makna bersama yang diikuti oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting dalam organisasi karena budaya sejatinya adalah kebiasaan yang terjadi dalam struktur organisasi, mewakili norma berperilaku yang diikuti oleh seluruh anggota organisasi. Menurut Organ et al. (2006) terdapat banyak bukti yang menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah suatu kondisi awal yang menjadi pemicu terjadinya perilaku OCB. Budaya organisasi yang kuat menunjukkan adanya loyalitas dan komitmen yang tinggi dari pegawai terhadap organisasi sehingga mengarahkan pada perilaku OCB (Robbins, 2006).

Berdasarkan *competing values framework*, Cameron dan Quinn (2006) membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe yaitu *Clan Culture*, *Adhocracy Culture*, *Hierarchy Culture* dan *Market Culture*. *Clan Culture* memiliki ciri adanya *teamwork*, komitmen, loyalitas, partisipasi dan pengembangan sumber daya manusia. *Adhocracy Culture* fokus pada pengembangan kemampuan beradaptasi, *flexibility*, dan kreativitas namun memiliki ciri adanya ketidakpastian, ambiguitas dan/atau informasi yang berlebihan. *Hierarchy Culture* memiliki ciri basis keputusan otoritas yang jelas, aturan standar dan prosedur serta kontrol dan mekanisme akuntabilitas. *Market Culture* memiliki orientasi pada lingkungan eksternal dan fokus pada transaksi dengan pemasok, pelanggan dan regulator.

Dari empat jenis budaya tersebut, *clan culture* adalah budaya organisasi yang paling membantu organisasi dalam mengembangkan kerjasama tim yang erat. Sesuai dengan pendapat Short (2013) bahwa *clan culture* merupakan salah satu jenis budaya organisasi yang dapat mendorong kesuksesan perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh Cameron dan Quinn (2006), *clan culture* adalah budaya organisasi yang dimana karyawan merasa bahwa anggota organisasi sudah seperti keluarga. Peters dan Waterman (1982) dalam Short (2013) juga memiliki gagasan bahwa perusahaan yang sukses akan menganggap organisasi seperti keluarga besar dan hal ini terbukti dari karyawan yang merasa bahwa bekerja di lingkungan organisasi seperti berada pada aktivitas keluarga sendiri dan mereka melakukan semuanya atas kemauan sendiri.

Faktor lain yang bisa mempengaruhi perilaku OCB pada karyawan dalam suatu organisasi adalah *employee engagement* atau keterikatan karyawan. Pernyataan ini didukung oleh pendapat Abd-Allah (2016) bahwa *employee engagement* melekat erat pada perilaku OCB dan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi OCB. Bhatnagar dan Biswas (2010) dalam Ariani (2013) menyebutkan bahwa *employee engagement* menjadi prediktor dari komitmen organisasi, OCB, dan *intention to leave*.

Employee engagement menurut Schaufeli & Bakker (2004) merupakan suatu sikap atau pandangan bersifat positif yang memiliki hubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* ditandai dengan karyawan yang memiliki ketahanan mental dan energi yang tinggi dan juga memiliki keinginan kuat untuk berusaha lebih demi perusahaan.

Dedication ditandai dengan karyawan yang bekerja secara mendalam, antusias dan memiliki rasa bangga pada pekerjaannya. *Absorption* ditandai dengan karyawan yang memiliki konsentrasi tinggi dan sangat menikmati pekerjaan sehingga mereka merasa bahwa waktu berlalu sangat cepat.

Macey dan Schneider (2008) menyatakan bahwa tingkat *employee engagement* yang tinggi akan berdampak pada tingginya tingkat loyalitas karyawan, dan mengurangi kemungkinan mereka meninggalkan organisasi. Menurut Lockwood (2007), *employee engagement* dianggap sebagai salah satu kunci pengantar kesuksesan bisnis di pasar yang kompetitif dan menjadi faktor penentu kesuksesan organisasi. Karyawan akan meningkatkan kemampuan agar sejalan dengan tujuan organisasi apabila ia *engaged* dengan organisasinya. Lebih lanjut diungkapkan oleh Sulea et al (2012) bahwa karyawan yang *engaged* akan memiliki antusiasme tinggi dalam pekerjaan yang dilakukan, dan mereka akan seringkali tenggelam dalam pekerjaan hingga lupa waktu. Merujuk dari beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan harus memiliki keterikatan dengan perusahaan agar mereka bisa bekerja dengan maksimal.

Selain budaya organisasi dan *employee engagement* yang menjadi pendorong dari munculnya perilaku OCB pada diri karyawan, terdapat juga faktor lain yang sama penting yaitu komitmen terhadap organisasi. Menurut Greenberg dan Baron (2008), terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasi yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

Komitmen afektif merupakan kuatnya suatu keinginan seseorang untuk bekerja pada organisasi karena karyawan setuju dengan tujuan-tujuan organisasi dan ingin melakukannya. Komitmen berkelanjutan adalah suatu keadaan dimana anggota organisasi menyadari kondisi yang didasarkan pada kebutuhan rasional, pertimbangan untung dan rugi apabila meninggalkan organisasi. Komitmen normatif adalah keinginan kuat dari karyawan untuk bertahan pada organisasi karena kompensasi yang diterima sehingga membuat karyawan wajib untuk membalasnya.

Dari ketiga dimensi komitmen organisasi, komitmen afektif dipilih untuk penelitian ini karena dibandingkan dengan komitmen organisasi lain, komitmen afektik mempunyai pengaruh kuat pada perilaku kerja karyawan (Mercurio, 2015). Selain itu dalam penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) disebutkan bahwa *employee engagement* terkait secara positif *affective organizational commitment* atau komitmen afektif. Menurut Allen dan Meyer (1996) komitmen afektif mencerminkan kecendrungan karyawan untuk tetap bekerja pada organisasi. Apabila karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi maka akan memiliki kedekatan emosional yang erat dengan organisasinya sehingga karyawan akan memiliki loyalitas tinggi dan kontribusi yang besar bagi organisasi dan akan mendorong terciptanya OCB.

Banyak penelitian yang sudah dilakukan untuk menguji hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB. Bolon (dalam Titisari, 2014:18) menemukan bahwa komitmen afektif merupakan prediktor pada OCB-I dan OCB-O. Watts dan Levy (dalam Titisari, 2014:19) menemukan bahwa hubungan antara OCB dengan

hasil kerja dimediasi oleh komitmen afektif dan peran komitmen afektif sebagai mediator lebih kuat berpengaruh pada OCB individu daripada organisasi.

Srimulyani (2009) menyatakan bahwa sangatlah penting mengembangkan komitmen organisasi pada diri karyawan terutama *affective commitment* dan *normative commitment* karena karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi akan terus melanjutkan karirnya bersama organisasi dan karyawan tersebut akan bersedia untuk berusaha lebih keras dan terus memberikan kontribusi positif demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan *pra-survey* dan wawancara yang dilakukan di Bank Mandiri Unit SME area Kediri Jawa Timur, diperoleh informasi penting yang perlu untuk diperhatikan dan menjadi dasar dalam pemilihan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB. Yang pertama berkaitan dengan hasil *engagement index* pada karyawan area SME Kediri.



Gambar 1. 2 Tingkat Engagement Karyawan Bank Mandiri Unit SME Kediri
Sumber: Hasil Pengolahan Data Agustus 2019

Berdasarkan hasil *engagement index* terhadap 12 orang karyawan, yang dilakukan oleh peneliti melalui 12 pertanyaan yang dikembangkan oleh *The Gallup Organization* yaitu Q12 *Meta Analysis*, didapatkan hasil bahwa 60% karyawan yang terdiri dari 8 orang *Engaged* (Terikat) dan 40% karyawan yaitu sebanyak 4 orang *Not Engaged* (tidak terikat) dan tidak ada karyawan yang *actively disengaged*. Q12 *Meta analysis* membagi *employee engagement* menjadi tiga kategori yaitu *engaged*, *not engaged* dan *actively disengage* (Vazirani, 2007). Karyawan yang *engaged* adalah karyawan yang membangun, selalu bersedia menggunakan bakat dalam bekerja setiap hari, selalu bekerja dengan gairah, dan selalu berinovasi untuk perkembangan perusahaan. Sedangkan karyawan yang *not engaged* mereka cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan tersebut. Karyawan ini selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan. Sedangkan karyawan yang *actively disengaged* adalah karyawan yang secara aktif melepaskan diri dari tugas serta tanggung jawab pekerjaannya. Karyawan yang seperti ini memiliki sifat segala sesuatu yang ada pada perusahaan mereka lawan atau tentang.

Perihal yang kedua berkaitan dengan budaya organisasi yang ada pada Bank Mandiri unit SME Kediri Jawa Timur. *Survey* pendahuluan yang telah dilakukan peneliti kepada 10 orang karyawan melalui *Organizational Culture Assessment Index* (OCAI) didapatkan hasil bahwa jenis budaya organisasi pada unit SME area Kediri adalah *clan culture*. Hal ini dibuktikan dengan perolehan skor tertinggi pada *clan culture* dibandingkan dengan jenis budaya yang lainnya. Dari hasil ini *clan culture* sebagai budaya yang paling dominan pada Bank Mandiri Unit SME Kediri

dipilih untuk menjadi variabel penelitian. Hal ini karena *clan culture* dapat memberikan pengaruh pada perilaku OCB pada karyawan. Jenis budaya *clan* sebagai tempat yang sangat menyenangkan untuk bekerja, lingkungan kerja yang sudah seperti keluarga besar, pemimpin sudah seperti mentor, adanya kerjasama tim dan juga adanya partisipasi dari karyawan akan memberikan pengaruh pada perilaku OCB.

Perihal yang ketiga berkaitan dengan komitmen dari karyawan *officer* dan karyawan pelaksana yang ada di unit SME Kediri Jawa Timur. Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti pada beberapa karyawan yang telah bekerja lebih dari 5 tahun, diketahui bahwa alasan mereka tetap bekerja pada perusahaan ini adalah karena mereka merasa bangga bisa bekerja di Bank Mandiri. Beberapa dari karyawan yang diwawancarai oleh peneliti mengaku bahwa mereka memiliki kesempatan bekerja di perusahaan lain dengan posisi diatas mereka sekarang ini, namun mereka tetap memutuskan untuk bergabung dengan Bank Mandiri.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan *Affective Commitment* sebagai Mediasi pada Karyawan PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Unit Bisnis SME Area Kediri Jawa Timur.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, permasalahan pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
2. Apakah *clan culture* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*?
3. Apakah *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *affective commitment* sebagai variabel mediasi?
4. Apakah *clan culture* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *affective commitment* sebagai variabel mediasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, permasalahan pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.
2. Untuk mengetahui *clan culture* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

3. Untuk mengetahui *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *affective commitment* sebagai variabel mediasi.
4. Untuk mengetahui *clan culture* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *affective commitment* sebagai variabel mediasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi yang positif bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *employee engagement*, *clan culture*, *organizational citizenship behavior* dan *affective commitment*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Peneliti berharap hasil penelitian dapat menjadi masukan dan menjadi tambahan informasi bagi perusahaan khususnya PT Bank Mandiri Unit SME area Kediri Jawa Timur, terkait adanya pengaruh *employee engagement*, *clan culture* dan *affective commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi alternatif untuk menunjang perusahaan dalam mencapai tujuan, terutama dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.

1.5 Lingkup Penelitian

Permasalahan yang memiliki persamaan dengan penelitian ini tidak sedikit, oleh karenanya penelitian ini membatasi lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen; *employee engagement* dan budaya organisasi sebagai variabel independen; dan *affective commitment* sebagai variabel mediasi.
2. Subyek yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan *officer* dan karyawan pelaksana PT Bank Mandiri Unit SME (*Small Medium Enterprise*) Area Kediri Jawa Timur, sejumlah 53 orang.

1.6 Sistematika Tesis

BAB I Pendahuluan

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, sistematika penelitin.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi uraian tentang landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisi tentang pendekatan penelitian Teknik Analisa, korelasi antar variabel, dijelaskan pula mengenai definisi operasional variabel, dan proses pengumpulan data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan uraian tentang gambaran objek dan subjek penelitian, deskripsi hasil penelitian, analisis model dan pengujian hipotesis serta pembahasan yang didasarkan pada hasil pengolahan data maupun analisis data

BAB V Penutup

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian yang berisi tentang kesimpulan dan hasil penelitian maupun hasil analisis yang telah dilakukan serta saran-saran yang dapat penulis berikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.